

The Competence Group hecht belang aan sociale kapitaal van organisatie

RENDEMENT VERHOOGEN

Wie ervoor zorgt dat medewerkers de werking van informatiesystemen goed beheersen, heeft al een halve wereld gewonnen. Verhoging van het rendement van de medewerkers is de kern van de filosofie van The Competence Group. Vastleggen wat medewerkers moeten doen en deze kennis optimaal delen, is de uitkomst van deze gedachtegang.

Door Teus Molenaar

Op tafel ligt een bierviltje. Op de achterkant staat: “De beste ideeën ontstaan vaak op de achterkant van een bierviltje!” Maar Gijsbert Boon, productverantwoordelijke bij The Competence Group (TCG), en Olivier Hessels, consultant bij het bedrijf, wijzen op de voorkant van de onderzetter. Daar staat het uitgangspunt van TCG afgebeeld. “Als het niet op een bierviltje past, dan is het te ingewikkeld en kun je het niet goed overbrengen”, is hun stellige mening. “Verhoog het rendement van u en uw medewerkers”, leest de voorkant. Met daaronder het gebruikersmodel, bestaande uit vier kwadranten met in het centrum ‘uw mensen’. De medewerker staat centraal. In een organisatie worden handelingen verricht (kwadrant ‘doen’), waarbij ter ondersteuning aan de uit te voeren handelingen de medewerker inzicht krijgt aangereikt in zijn of haar processen en werkinstructies (kwadrant ‘organiseren’). Daar waar nodig krijgt de medewerker zijn of haar leermiddelen voorgeschoteld (kwadrant ‘leren’) en is de relevante informatie in de juiste vorm beschikbaar te stellen (kwadrant ‘weten’). Daar gaat het allemaal om volgens TCG.

Via de weg van kennismanagement is TCG tot Business

Process Management gekomen. Boon legt uit: “Wij hebben een softwaresysteem ontwikkeld om de kennis binnen een organisatie vast te leggen, te beheren en te delen. Dat was een ingewikkeld verhaal; zeg maar, kennismanagement in de breedste zin van het woord, waarbij de informatie optimaal aan de juiste medewerker beschikbaar wordt gesteld. Maar uiteindelijk is het heel simpel; weten mensen binnen een organisatie wat ze moeten doen, hoe ze dat moeten doen, en zijn ze daarvoor voldoende toegerust? TCG had vanaf het begin de eindgebruiker altijd als centraal punt genomen. Als je hem of haar gepaste informatie verstrekt, verhoog je het rendement van de onderneming. Onze visie op kennismanagement past daar erg goed bij. Met TCG Process-Publisher – één van de producten van TCG – bieden we een complete oplossing ter ondersteuning van Business Process Management.”

Zeven W's

Hessels vertelt dat verbetering van bedrijfsprocessen begint met het inzichtelijk maken van hoe een organisatie in elkaar steekt. “Als de organisatiestructuur helder is en de bedrijfsprocessen gerelateerd worden aan afdelingen en functies,

wordt snel inzichtelijk waar en wie welke activiteiten binnen een gedefinieerde rol uitvoeren. Als je dat eenmaal beschikbaar hebt, dan kun je de rollen en de processen analyseren; nadenken over de vraag of ze wel op de beste manier zijn ingericht. TCG ProcessPublisher is een levend systeem. Medewerkers kunnen hun feedback geven op het model dat via een portal beschikbaar is. Dit leidt tot betrokkenheid van de medewerkers bij de cyclus van procesoptimalisatie.” Ter verduidelijking van het TCG-concept komt er een nieuwe tekening op tafel waarin zeven W's zijn verwerkt: Wie (organisatie, functies, medewerkers), Waarom (doelstellingen, risico's), Wellicht (alternatieve perspectieven), Want (kennis), Wat/Waarmee (producten, diensten) en Wanneer/hoe (processen, werkinstructies).

De repository waarin de antwoorden op al die W's staan opgeslagen vormt de basis van TCG ProcessPublisher. Het is een centraal georganiseerd gegevensbestand, dat Boon en Hessels omschrijven als 'de ballenbak'. Hierin staan alle relevante gegevens. Deze zijn vanuit een centrale omgeving te beheren, te benaderen en te visualiseren, en rol- en functieafhankelijk beschikbaar te stellen aan de medewerkers via een op hen toegesneden portal. Een manager krijgt de mogelijkheid om snel en eenvoudig gegevens te zoeken, te analyseren en te presenteren via zelf gedefinieerde database query's en reporting services. De procesdeskundige kan processen vastleggen en aanpassen; de software genereert van de ingevoerde processen in een procesboom online flowcharts. De informatie die de medewerker krijgt te zien is afhankelijk van de functie(s) en rol(len) die hij of zij binnen de organisatie vervult. De informatie is daarmee op maat gesneden voor die medewerker.

Aanjager

Business Process Management is voor sommige organisaties nog geen vanzelfsprekendheid. Deze organisaties hebben meer begeleiding nodig bij het beschrijven van hun organisatie; ook na de implementatie van TCG ProcessPublisher. Of mensen in de praktijk van die mogelijkheden gebruik maken? “Dat is heel wisselend”, reageert Hessels. “Dat hangt af van de volwassenheidsgraad van een organisatie. Als wij het systeem uitrollen binnen een organisatie, dan leren wij de mensen hoe zij feedback kunnen geven en waarom dat belangrijk is.

Maar het is verder aan de organisatie zelf hoe zij ermee om moeten gaan en op welke aspecten zij moeten letten voor hun *quick wins*. Het is aan de organisatie zelf hoe zij daaraan vorm wil geven; bijvoorbeeld een kort begeleidingstraject om de eerste stappen goed te zetten. Sommige bedrijven hebben al een afdeling die zich specifiek met process management bezig houdt, soms is het een enkele functionaris die hiermee is belast, en soms is het helemaal niet geregeld binnen de organisatie. In de praktijk kom je al die vormen tegen. Als er eenmaal iemand is die Business Process Management tot



Foto: Harry Otto.

Gijsbert Boon (l.) en Olivier Hessels van The Competence Group: in de BPM-markt komt steeds meer aandacht voor de gebruiker van informatiesystemen.

zijn taakgebied heeft, dan zie je wel dat deze als aanjager fungeert om Business Process Management binnen een organisatie in te bedden.”

Boon voegt eraan toe dat het ook afhangt van de fase waarin een organisatie zich bevindt. “Als er bijvoorbeeld een nieuw overheidsbeleid is, waardoor een bedrijf moet reorganiseren, dan zie je dat er plotseling veel aandacht is voor de doelmatigheid van processen en de rollen en functies binnen een organisatie. Dan worden informatiestromen opnieuw vastgelegd en kom je weer terug op kennismanagement. Want het gaat er tenslotte om te weten welke kennis je nodig hebt om dagelijkse activiteiten zo efficiënt mogelijk uit te kunnen oefenen. Processen zijn in principe de kennis die je (nodig) hebt binnen een organisatie.”

Grote organisaties

TCG richt zich op de zorgmarkt, financials en de industrie. “We hebben overigens wel een horizontaal product, want processen kom je natuurlijk in elk bedrijf tegen. En kennismanagement is nuttig in elke markt. Als je een paar keer goede resultaten hebt laten zien in een bepaalde markt, dan bouw je referenties op en dat versterkt weer jouw positie in die markt. Een mooie bijkomstigheid is dat we zo onbedoeld sterke posities in bepaalde markten opbouwen”, vertelt Boon. De grootte van een organisatie is niet bepalend voor het baat hebben bij het gebruik van TCG ProcessPublisher. “We hebben zelfs eenpitters die ons product gebruiken. Maar over het algemeen zie je toch dat de wat grotere bedrijven eerder overstappen op tooling voor Business Process Management. »

We zien een trend dat de combinatie van onze e-learning goed past als totaaloplossing voor de invulling van de behoefte van organisaties. Dat is ook wel logisch, want het maakt natuurlijk wel uit of je tien of duizend man in één keer moet opleiden omdat er een (ver)nieuw(d)e organisatie in het leven is geroepen. Elektronisch leren is een perfecte oplossing om grote groepen mensen de benodigde kennis bij te brengen”, stelt Boon.

Op het moment dat er een nieuw Ziekenhuis Informatie Systeem of een nieuw ERP-systeem binnen een organisatie wordt ingevoerd, moeten de bestaande processen worden geanalyseerd en, indien nodig, de processen opnieuw in kaart worden gebracht en beschreven. “Vervolgens ga je het ZIS of ERP-systeem inrichten volgens de processen die je wilt voeren. En dan moet je de mensen gaan opleiden om met de systemen te gaan werken. Anders gaan ze fouten maken of minder efficiënt werken. Wij maken en leveren e-learning en/of blended-learning als opleidingsprogramma’s om ervoor te zorgen dat men in de praktijk goed met de nieuwe applicatie kan werken. Dat maakt allemaal onderdeel uit van onze totaaloplossing om de effectiviteit van de medewerker te verbeteren”, legt Boon uit. Het kan zelfs zo ver gaan dat iemand niet met een applicatie mag werken zolang hij niet het examen van het opleidingsprogramma met goed gevolg heeft afgelegd.

Sociaal kapitaal

De klassieke fouten worden volgens Hessels nog steeds gemaakt: te weinig aandacht voor de medewerkers. “Er wordt dan niet gekeken of de mensen wel goed worden opgeleid volgens de functie die ze moeten gaan uitoefenen. De medewerkers moeten er uiteindelijk voor zorgen dat de doelstellingen van een organisatie worden gehaald. Dat loopt door alle niveaus heen; ook de medewerkers die op uitvoerend niveau hun werkzaamheden verrichten”.

De medewerkers zijn in de ogen van TCG ‘het sociale kapitaal van een organisatie’. Zelf gebruikt TCG ook TCG Process-Publisher om zijn processen efficiënter te laten verlopen. “We hebben onder andere vastgelegd hoe het verkoopproces in elkaar steekt, hoe we ontwikkelen aan software, hoe het marketingproces verloopt. En de wisselwerkingen tussen die processen. Dat is allemaal vastgelegd in één portal en daar geven onze mensen feedback op”, licht Boon toe. “Wij hebben de ervaring hoe moeilijk het is om de discipline op te brengen om het systeem ook te gebruiken op die manier. Als iemand commentaar heeft op een bepaalde procesgang, dan moet hij dat aangeven op de portal, dan komt het uiteindelijk bij de proceseigenaar terecht. Die kan de feedback analyseren en de juiste stappen nemen tot procesoptimalisatie.”

Hessels vult aan dat het nodig is om iemand aan te stellen binnen de organisatie die ervoor zorgt dat het systeem inderdaad op die manier wordt gebruikt. Hij heeft zelf die rol voor TCG. “Voor de interne processen zijn er proceseigenaren die verantwoordelijk zijn voor de juiste beschrijving van

processen en functies. Daarboven moet je iemand hebben om het geheel te overzien. Die moet er ook voor zorgen dat de processen actueel zijn.”

Context

Informatie is niets waard als je niet weet waarvoor zij dient. Daarom is het volgens het tweetal belangrijk om de interacties en onderlinge samenhang te beschrijven, gerelateerd aan de doelstellingen van de organisatie. “Je geeft bijvoorbeeld aan hoe een offertetraject verloopt, wie de handtekeningen zetten, welke gegevens allemaal in de offerte moeten staan. Dan hoeft niemand het wiel uit te vinden. Wat dat betreft is de weg naar de beschrijving van processen heel belangrijk. Daar moet iedereen bij worden betrokken. Een medewerker kan later in het systeem precies nagaan waarom welke processtappen leiden tot het behalen van de doelstellingen van de onderneming. Dat bepaalt de context.”

Medewerkers kunnen hun feedback geven op het model via een portal

In dat licht is het voor TCG ook belangrijk hoe de medewerkers met het systeem omgaan. “Niet iedereen zit achter een desktop. Sommigen lopen met een PDA rond, dus dan moet je de portal daarvoor geschikt maken. Het leersysteem bij ploegendiensten verloopt bijvoorbeeld niet via klasjes, maar individueel. Daarop moet je het systeem aanpassen; overigens een kwestie van parameters instellen. De behoefte van de klant moeten we eerst achterhalen”, geeft Hessels aan.

Meer aandacht

Het duo ziet in de BPM-markt dat er steeds meer aandacht komt voor de gebruiker van informatiesystemen. “Veel organisaties, zoals ziekenhuizen en banken, hebben te maken met grote veranderingen. Dan is het nodig om daarvoor tools te hebben, om die veranderingen goed door te voeren binnen de organisatie.”

Ze zeggen dat de business case altijd wel aan bod komt tijdens de aankoopbesprekingen. “Maar het is lastig om de baten te kwantificeren van Business Process Management. De baten zitten vooral in de verminderde zoektijd naar informatie door haar gestructureerd en rol- en functieafhankelijk beschikbaar te stellen. Met onze software voorkom je bijvoorbeeld dat mensen tijd kwijt zijn aan het achterhalen van hoe iets ook al weer werkt binnen een systeem.”

Teus Molenaar is freelance journalist.