

Bij Sensus is software eigenlijk van ondergeschikt belang

HET GAAT OM DE METHODE

Het bedrijf uit Maarssen helpt bedrijfsprocessen stroomlijnen door iedereen binnen de organisatie — van hoog tot laag — dezelfde taal te laten spreken, door de juiste vragen te stellen, door eenvoudig gereedschap ter beschikking te stellen en zichzelf overbodig te maken. Verbetering van Business Process Management via een doordachte methode. Niet voor niets heet het bedrijf de Sensus-methode.

Door Teus Molenaar

We treffen Hans Haack en Dirk Pfauder aan een bartafel op het binnenplaatsje van het kantoor aan de rustieke Schippersgracht in Maarssen. Haack is directeur/medeoprichter van Sensus-methode en Pfauder is senior consultant. Het bedrijf is sinds twee jaar gevestigd in Maarssen; daarvoor in Loenen aan de Vecht. De gemoedelijke sfeer van het oorspronkelijke woonhuis is bewaard gebleven, ondanks de bureaus en beeldschermen die erop staan. “Onze medewerkers zitten gewoonlijk bij de klanten”, vertelt Haack, “en komen hier bijna nooit. Maar als zij hier aanwaaien, vinden ze deze ongedwongen sfeer van het kantoor juist erg prettig.” Sensus-methode is opgericht in 1998 en op de markt actief sinds 2000. Er werken nu vijftien consultants voor ongeveer tweehonderd klanten. “Wij hebben een heel breed klantenpalet”, zegt Haack. “Dat varieert van woningcorporaties, gemeenten, zorginstanties tot aan wegenbouwers. Sinds kort zijn we ook actief op de Nederlandse Antillen. Het was niet moeilijk daar een vrijwilliger voor te vinden”, vertelt Haack met een lach.

Pfauder vult aan: “Wij zijn bijvoorbeeld actief op een groot ministerie. Daar zijn ze al heel ver met BPM. Zo zijn alle processen goed beschreven, maar hadden ze nog een duwtje in de rug nodig om de gedachte processen in de praktijk naar behoren te laten verlopen. Daar ligt onze kracht.”

Op dezelfde manier

De oprichters van de onderneming hebben goed gekeken naar mierenkolonies. Een oppervlakkige blik op en naast een mierennest doet chaos vermoeden. Het krioelt van de kleine insecten die schijnbaar doelloos heen en weer rennen. Toch werken ze op een ongekend nauwkeurige manier allemaal met elkaar samen. Onderling communicerend met bijvoorbeeld feromonenpaden. Een mier die een voedselbron heeft gevonden, laat een reukspoor achter. Hoe meer mieren naar die bron gaan, hoe sterker het spoor. Tot de bron is opgedroogd en er steeds minder mieren een kijkje gaan nemen; het pad vervluchtigt uiteindelijk en geen mier meer die deze kant opgaat. Dit principe wordt bijvoorbeeld ook gebruikt binnen (internet)communicatienetwerken om de meest doelmatige route te bepalen voor datapakketjes. Sensus-methode benut

het principe om tot gesmeerde processen te komen die leiden tot formidabele resultaten, zoals het in de bedrijfsbrochure staat omschreven.

Communicatie is wel de sleutel tot geoliede organisaties, stelt Haack. "Wij leren iedereen binnen een organisatie met elkaar communiceren. We beschrijven de processen aan de hand van eenzelfde taal die iedereen binnen het bedrijf moet spreken, van directie tot werkvloer. Iedereen moet op dezelfde manier communiceren, anders bereik je niets."

Hij vertelt dan ook dat het verplicht is om alle medewerkers van de klant een training in de Sensus-methode te laten volgen. De methode levert veel informatie op over de processen binnen een organisatie. De software die het bedrijf heeft ontwikkeld ordent al deze informatie en maakt deze gemakkelijk toegankelijk. "Eigenlijk kopen onze klanten de methode en de training om met de methode en de software te kunnen werken. Het softwarepakket sluit aan op de methode. Onze klanten investeren niet in het pakket, maar in de mensen en de processen. Het pakket is daartoe een middel en eigenlijk is dat gratis."

Juist omdat het zo belangrijk is dat de communicatie goed verloopt, zo stelt Haack, is de training verplicht. "Als iemand daar niet aan wil beginnen, dan zijn ze bij ons aan het verkeerde adres."

Sensus-taal

De eerste fase is dus het beschrijven en analyseren van de processen die gaande zijn binnen een organisatie, en het zich daarmee eigen maken van de 'Sensus-taal'. De tweede fase is het sturen en meetbaar maken van processen. "Negen van de tien systemen zijn procesgeoriënteerd", zegt Pfauder. "Het probleem is alleen dat de meeste organisaties niet langs processen, maar langs afdelingen zijn ingericht. Bij het implementeren van beschreven processen gaat het dan fout, omdat afdelingshoofden vaak nog heel functioneel denken, zij denken niet in processen. Dan kun je de processen nog zo mooi beschreven hebben; het gaat niet werken binnen een functionele aanpak. Daarom zien wij het als een van onze belangrijkste, en eerste, taken om alle medewerkers binnen een organisatie te leren om in processen te denken."

Haack vult aan dat het denken in processen door de hele organisatie heen wordt vergemakkelijkt doordat iedereen dezelfde taal spreekt. "Als er dan iets verandert, dan is het ook heel snel aan te passen aan de nieuwe werkelijkheid. Taal is een levend organisme en dat geldt ook voor de procesvoering binnen een organisatie. Wetten veranderen, markten veranderen, er zijn voortdurend personeelwisselingen. Daaraan moet je de bedrijfsprocessen makkelijk kunnen aanpassen." Pfauder wijst erop dat vooral het middenkader binnen organisaties vaak in afdelingen denkt; zij zijn immers verantwoordelijk voor een bepaalde afdeling en niet voor een onderdeel van een bedrijfsproces. "Hen moet je duidelijk maken dat processen over afdelingen heen gaan. Het proces is een constante, terwijl functies en afdelingen veranderen."



Dirk Pfauder (l.) en Hans Haack: "De methode dwingt aan te geven waar de verantwoordelijkheden liggen."

Interviewtechnieken

Haack werkte als hoofd van een afdeling personeelszaken bij een bedrijf. Daar ontdekte hij hoe lastig het is om mensen te bevragen. Terwijl dat toch hard nodig is als je processen wilt beschrijven. Dan moet je weten hoe je iemand een interview afneemt om ervoor te zorgen dat je de juiste antwoorden krijgt en in staat bent het juiste proces te schetsen. "In onze methode schenken we hier veel aandacht aan. Wij willen eigenlijk een discussie teweeg brengen binnen het bedrijf over de manier van werken. Wie werkelijk procesgericht wil zijn, moet medewerkers laten ervaren dat procesgericht werken inspirerend is. Procesbeschrijving zonder draagvlak is namelijk zinloos. Daarom leren wij de medewerkers zelf hun processen te beschrijven. Wij leiden ze op om met behulp van de interviewtechniek de juiste vragen te stellen. Zo wordt procesbeschrijving concreet en tastbaar voor iedereen."

"In het begin merk je wel aarzeling bij de deelnemers aan de training", vertelt Pfauder. "Mensen zijn niet gewend om met elkaar over processen te praten. Maar uiteindelijk doet iedereen meestal wel enthousiast mee. Want ze krijgen voor het eerst het gevoel dat ze zelf iets te zeggen hebben over de manier waarop ze werken. De procesbeschrijving moet ook niet worden opgelegd door het middenkader, maar ontstaan uit de discussie over het werk. Ze merken dan dat ze onderdeel zijn van een proces; dat datgene wat zij doen de basis is voor het werk dat een collega verricht, bijvoorbeeld. Daarmee gaat het voor hen leven. Soms moet je zelfs mensen afremmen en de focus houden op de organisatie."

"En dan hebben we een belangrijk doel bereikt", gaat Haack verder. "Een van boven opgelegd proces is zielloos. Dat past zich niet vanzelf aan in de praktijk, omdat niemand er iets

mee heeft. Wij reiken de methode aan om processen te beschrijven en ze aan te passen. Het moet niet zo zijn dat ze dan iedere keer weer een dure consultant moeten inschakelen. Wij maken ons overbodig, hooguit komen we weer eens langs voor een opfriscursus.”

Acht iconen

Het mini whiteboard verschijnt op de tafel. “Wij vinden dat je met een zo beperkt mogelijk aantal hulpmiddelen in staat moet zijn processen te beschrijven, aan te passen en te borgen”, legt Haack uit. Op tafel liggen acht procesbouwstenen. Ze zijn wel bekend: de ruitjes, rechthoeken, afgeronde rechthoeken in diverse kleuren die worden gebruikt om processen grafisch inzichtelijk te maken. “Gewoonlijk worden er veel meer symbolen gebruikt, maar wij hebben het beperkt tot acht. Die iconen vormen de gemeenschappelijke taal voor procesbeschrijvingen.”

Het zijn magneetjes die op het whiteboard ‘kleven’, ertussen zijn met een speciale stift de relaties aan te geven om de volgorde van een proces en de verantwoordelijkheden te bepalen. Deze processen worden ook in de software opgenomen, zodat ze ook digitaal zijn op te roepen. Maar voor de discussie is het handig om ze op het whiteboard te ‘plakken’. “De methode dwingt aan te geven waar de verantwoordelijkheden liggen. Dat is altijd nodig.”

Het middenkader denkt vaak in afdelingen

Haack vertelt dat de eenvoud van deze aanpak ertoe leidt dat consultants die met andere BPM-software werken ook wel eens bij Sensus-methode aankloppen om met de acht iconen te mogen werken. “Dat ervaar ik toch wel als een erkenning van dat wij op de goede weg zijn.”

Hij vindt dat mensen in twee uur moeten kunnen werken met zijn methode. “Anders gaat het niet bekijken. Ze moeten er ook weer snel mee kunnen werken als ze er bijvoorbeeld een half jaar lang niets mee hebben gedaan, omdat het proces geen aanpassing behoeft. Als je er niet gemakkelijk mee kunt werken, dan zou onze methode verdwijnen naar die stoffige kast waarin andere BPM-projecten zijn beland.”

Elk proces – hoe complex of omvangrijk ook – is te vangen binnen die acht iconen, stelt Haack. “Daarbij onderscheiden we vijf niveaus. We beschrijven de organisatie, het hoofdproces, het proces, de activiteit en op het laagste niveau de handeling. We maken de samenhang tussen de vijf niveaus duidelijk, we zorgen dat de processen meetbaar zijn en we zorgen ervoor dat alle geledingen van een organisatie betrokken zijn bij de procesbeschrijvingen. Daar heb je eigenlijk in een notendop de Sensus-methode.”

De beperking zit niet alleen in de wijze van beschrijven, maar ook, zo voegt Pfauder eraan toe, in de beschrijvingen zelf. “Je moet ernaar streven zo weinig mogelijk te beschrijven, want alles wat je beschrijft moet je ook onderhouden. Het is niet de bedoeling alles heel precies voor te schrijven. Veel mensen, bijvoorbeeld op een marketingafdeling of uitvoerders in de wegenbouw, willen een bepaalde vrijheid behouden. Dat kan ook; alleen moet je wel altijd duidelijk aangeven bij wie welke verantwoordelijkheden thuis horen.”

Diverse toepassingen

De toepassing van de Sensus-methode in de praktijk blijkt heel divers. Zo hebben veel ICT-afdelingen van ondernemingen aangeklopt bij het bedrijf om hun eigen processen goed in de vingers te krijgen. Zij willen waarborgen dat de ‘businesskant’ van hun organisatie goed aan bod komt bij hun werk. De methode wordt ook gebruikt bij certificeringstrajecten. Bouwbedrijf BAM heeft de hulp ingeroepen om de faalkosten naar beneden te brengen. Drie GGD’s zijn bij elkaar gevoegd en wilden vervolgens inzicht hebben in de verschillende processen bij elk van hen en uiteindelijk komen tot eensluidende processen. “We hebben toen de hoofden personeelszaken van de drie verschillende organisaties bij elkaar gezet en laten spelen met de iconen. Dat leverde veel discussie op en uiteindelijk één proces dat ze gezamenlijk hebben ontworpen. Dat interactieve heb je echt nodig om het goede verhaal boven water te krijgen. Door mensen zelf hun processen te laten benoemen, haal je ook het onderbuikgevoel weg. Want we komen tot een objectief en meetbaar proces. Het mooie is dat zij het gevoel krijgen dat de aldus ontstane processen van hen zijn. Dan heb je al een wereld gewonnen”, vertelt Haack.

Basismodellen

De laatste fase is dat de primaire systemen worden gebouwd volgens de uit de discussie ontstane processchema’s. Vervolgens wil iedereen een dashboard hebben om na te gaan of de processen naar behoren verlopen. Die zitten in de software ingebakken, belooft Haack.

Hoewel elk bedrijf van zichzelf denkt unieke procesgangen te hebben, blijkt in de praktijk dat zo’n negentig procent overal hetzelfde is. Dat percentage is hoger naarmate er meer algemeen geldende wet- en regelgeving komt. “In een groot aantal landen gebruiken tal van organisaties de Sensus-methode. Daarom zijn allerlei processen al eens beschreven. Die kunnen we als een soort blauwdruk gebruiken voor andere organisaties. Dat is mogelijk omdat we allemaal dezelfde taal spreken. Zo hebben we alle P&O-processen in Nederland in onze software verwerkt. Hetzelfde doen we met ITIL. Uiteindelijk groeien we op deze manier naar een kennisbedrijf. Wij bieden op den duur onze klanten de basis van hun bedrijfsprocessen, omdat we die kunnen hergebruiken”, besluit Haack die een glorieuze toekomst voor zijn bedrijf voorziet.

Teus Molenaar is freelance journalist.