

Procesmanagement

Hoe processen beschrijven

Algra Consult

Datum: juli 2009

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	3
2. ORGANISATIE VAN PROCESMANAGEMENT	3
3. ASPECTEN BIJ HET INRICHTEN VAN PROCESMANAGEMENT	3
3.1 PROCESINFORMATIE PER DOELGROEP	3
3.2 INFORMATIEBRONNEN	4
3.3 STANDAARDEN EN CONVENTIES	4
3.4 CENTRAAL VERSUS DECENTRAAL	4
3.5 BESTAANDE DOCUMENTATIE OVERNEMEN	4
3.6 DATABASESTRUCTUUR	4
4. PROCESMANAGEMENT MET MAVIM	4
4.1 PROCESSTRUCTUUR EN -SAMENHANG	5
4.2 SCHEMATECHNIEKEN	5
4.3 MATRICES	5
4.4 FLEXIBILITEIT	5
4.5 VOORDELEN	5
5. IMPLEMENTATIETRAJECT IS EEN PROJECT	5
6. AANPAK INVOERING PROCESMANAGEMENT	6
6.1 IMPLEMENTATIE PROCESMANAGEMENT ARCHITECTUUR	6
6.2 TRAINING EN BEGELEIDING	6
6.3 ADVIES EN ONDERSTEUNING	7
7. SAMENVATTING	7

1. Inleiding

In het document 'Procesmanagement: waarom processen beschrijven' is uiteengezet waarom het maken van procesbeschrijvingen wenselijk is. In dit document wordt beschreven hoe een en ander gerealiseerd kan worden.

Een procesbeschrijving in tekstdocumenten, bijvoorbeeld in Word, is geen goede oplossing, want het is onmogelijk om daarin de samenhang tussen de verschillende procescomponenten weer te geven.

Een procesbeschrijving is meer dan een stuk tekst of een schema. Het gaat er om alle aspecten van een proces in hun samenhang weer te geven. Dat kan alleen in een toepassing die is gebaseerd op een database.

Door processen vast te leggen in een PROCESDATABASE worden processen beter beheersbaar. In een procesdatabase kan de samenhang tussen proces, organisatie, kwaliteitsaspecten, regelgeving en informatiesystemen beheerd worden. Belangrijk is ook dat elke component slechts op één plaats, en daarmee eenduidig, wordt vastgelegd en beheerd.

HOE komen we tot een goede architectuur voor procesmanagement? Daarvoor is nodig het opzetten van een organisatie voor procesmanagement, voldoende draagvlak, afspraken, een procesdatabase als hulpmiddel en een externe deskundige die uw organisatie begeleidt bij de invoering om ervoor te zorgen dat de doelstellingen voor procesmanagement van uw organisatie bereikt worden.

2. Organisatie van procesmanagement

Procesmanagement betreft niet alleen het operationele proces, maar ook ontwikkeling en beheer, procesverbetering en –vernieuwing. Actuele procesinformatie, die inzicht en overzicht verschaft in zowel de details als de onderlinge samenhang, is daarbij zeer belangrijk; overzicht voor de lijn- of procesmanagers, inzicht en meer gedetailleerde informatie voor de procesmedewerkers.

Procesmanagement is gebaseerd op een **procesgerichte aanpak**, waarbij per hoofdproces 3 rollen onderscheiden worden: een **procesverantwoordelijke**, veelal een lijnmanager, een **procesbeheerder** en een **procesontwikkelaar**. Er moeten afspraken gemaakt worden over de wijze van processen beschrijven, standaards, de uitwisseling van gegevens, het beheren en publiceren ervan.

Er moet voldoende draagvlak en betrokkenheid zijn. De invoering moet als project opgepakt worden. Het meeste werk kan door de organisatie zelf gedaan worden.

3. Aspecten bij het inrichten van procesmanagement

3.1 Procesinformatie per doelgroep

De organisatie kan verschillende doelgroepen hebben, bijv. afdelingen, vestigingen, werkmatschappijen of zelfs een andere organisatie. De procesinformatie moet afgestemd worden op de doelgroep(en), zodat elke doelgroep alleen dat te zien krijgt wat voor hem bestemd is.

Dit kan bereikt worden door voor elke doelgroep een afzonderlijke website met procesinformatie aan te maken. Vaak heeft een doelgroep een eigen procesbeheerder en –ontwikkelaar en wordt daarom per doelgroep een aparte procesdatabase gemaakt.

3.2 Informatiebronnen

Een organisatie kan informatiesystemen hebben die als bron dienen voor de procesinformatie; bijvoorbeeld een personeelssysteem waarvan informatie over functionarissen wordt overgenomen in de procesdatabase. Mogelijk kan hiervoor een automatische koppeling gemaakt worden van personeelssysteem naar procesdatabase, zodat een wijziging niet twee keer ingevoerd hoeft te worden.

3.3 Standaarden en conventies

Als er meerdere procesontwikkelaars zijn, dan is aan te bevelen afspraken te maken over standaarden en conventies, zodat de procesinformatie er overal soortgelijk uit ziet en uitwisselbaar blijft.

Standaarden kunnen er zijn voor de processtructuur, standaard documenten, organisatiestructuur, functionarissen, regelgeving, enz. Anderen mogen deze alleen gebruiken maar niet wijzigen.

Conventies kunnen betrekking hebben op de mate van detaillering van beschrijvingen, het symboolgebruik, toe te passen schematechnieken, welke relaties altijd gelegd moeten worden, enz.

3.4 Centraal versus decentraal

Dit is vaak een moeilijke discussie: waar houdt ‘centraal’ op en waar begint ‘decentraal’ en wie doet wat? Dit is niet echt een probleem, want het kan zo ingericht worden dat beide partijen elkaar goed aanvullen en hun rol zelfs beter kunnen vervullen. Zo kan bijvoorbeeld centraal een bepaalde processtructuur neergezet worden, welke decentraal verder gedetailleerd en aangevuld kan worden. Hierdoor wordt tegelijkertijd ook het werk verdeeld. Centraal voorgeschreven “standaard documenten” mogen/moeten decentraal wel gebruikt worden, maar zijn decentraal niet te wijzigen.

3.5 Bestaande documentatie overnemen

Vaak is er al procesinformatie aanwezig in tekstdocumenten en in schemavorm. Deze bestaande informatie kan worden overgenomen en gestructureerd. Worddocumenten en Visio-schema’s kunnen zelfs geïmporteerd worden.

3.6 Databasestructuur

Behalve hiervoor genoemde organisatorische aspecten zijn er ook nog technische aspecten zoals beveiliging, netwerkstructuur, databaseomgeving welke mede de databasestructuur bepalen.

Tijdens een ‘Quick Scan’ wordt vastgesteld welke doelgroepen er zijn met welke informatiebehoefte en op welke plaatsen de processen beheerd en ontwikkeld worden. Met nog enkele andere criteria is dit bepalend voor het aantal procesdatabases.

4. Procesmanagement met behulp van Visio, Protos of Mavim

Een oplossing voor procesmanagement moet overzicht en inzicht verschaffen en eenvoudig en flexibel zijn. Hierna worden de belangrijkste kenmerken van een van de modelleer-tools, Mavim samengevat.

4.1 Processtructuur en -samenhang

Processen worden onderverdeeld in subprocessen en sub-subprocessen. Een proces op het laagste detailniveau bevat activiteiten en beslissingen die beschreven worden.

Een **proces**, **processtap** of **activiteit** kan relaties hebben met:

- organisatie (het **Wie**);
- kwaliteitsregels en andere regels en normen (het **Waarom**);
- input met bron (Waarvandaan) en output met bestemming(Waarheen);
- informatiesystemen en andere hulpmiddelen (het **Waarmee**);
- tijdsaspecten (het **Wanneer**);
- plaats/locatie (het **Waar**).

Elke component hoeft maar eenmaal beschreven te worden. De beschrijving is het **Wat**.

4.2 Schematechnieken

Verder zijn er schematechnieken aanwezig: hiërarchisch schema, processchema, IDEF-0, functiestroomschema of cross functional flowcharts en relatiernetwerkschema. De kracht van het systeem is dat de schema's **automatisch** in Visio aangemaakt worden. Ook kan er in een Visio-schema gewijzigd worden, waarna die wijziging automatisch wordt doorgevoerd in de procesdatabase en omgekeerd.

4.3 Matrices

Een krachtige functionaliteit is de matrix. Een matrix geeft het verband aan tussen twee groepen componenten, bijvoorbeeld Processen-versus-Functionarissen. In de matrix is eenvoudig te zien welke functionarissen aan welke processtappen gekoppeld zijn en welke rol ((U)itvoerend, (V)erantwoordelijk, (A)dviserend of (C)ontrollerend) ze vervullen. Maar ook is snel te zien waar er nog 'gaten' zitten. De matrix is daarom een krachtig hulpmiddel bij de controle op **volledigheid** en **consistentie**.

4.4 Flexibiliteit

Mavim is open en flexibel. Als procesinformatie eenmaal is vastgelegd bevordert dat de communicatie over processen en daarmee procesverbetering en -vernieuwing. Eenmaal vastgelegde procesinformatie is daarna eenvoudig te herstructureren.

Bestaande documentatie in Word en Visio kan geïmporteerd worden. Koppelingen met andere systemen zijn mogelijk, zodat u gegevens uit informatiebronnen eventueel automatisch kunt overnemen.

4.5 Voordelen

Mavim is **eenvoudig**, **krachtig** en **flexibel**. Het bevat componenten (of elementen) en relaties tussen componenten. Op elk niveau kunnen schema's en matrices gemaakt worden.

5. Implementatietraject is een project

Om de aspecten die bij de inrichting van belang zijn goed af te stemmen op de mogelijkheden van een modelleer-tool, zoals bijvoorbeeld Mavim, VISIO of PROTOS. is er meer nodig dan het installeren van software alleen.

ProcesManagement: hoe processen beschrijven

Hoe Processen beschrijven

Eenzijds moet er software geïnstalleerd en ingepast worden in uw technische omgeving. De betrokken procesontwikkelaars/-beheerders moeten een training volgen om met de software te kunnen werken. Dit wordt gedaan door Mavim zelf, de leverancier van het pakket.

Anderzijds vindt er een organisatorisch implementatietraject plaats om er voor te zorgen dat uw organisatie haar doelstellingen voor procesmanagement kan bereiken. Er moeten nog belangrijke keuzes en afspraken gemaakt worden, zoals in het vorige hoofdstuk vermeld, die bepalen hoe de procesdatabase(s) in te richten. De betrokken medewerkers moeten opgeleid worden in hun 'nieuwe' rol.

Al met al zijn er diverse partijen bij betrokken om te zorgen dat de juiste informatie in de procesdatabase komt en dat deze vervolgens naar de juiste doelgroepen gedistribueerd en gepubliceerd wordt.

Belangrijk is een goede start in uw organisatie. Een snel en goed resultaat is belangrijk, zodat men kan zien dat het werkt. Het implementatietraject moet daarom als een **project** opgepakt worden om ervoor te zorgen dat de implementatie in een beperkte periode (standaard 6 weken) kan worden afgerond en de doelstellingen worden gehaald. Meer hierover in document '[Implementatie procesmanagement architectuur](#)'.

Na de implementatie moeten de procesontwikkelaars er goed mee kunnen werken en dat moet blijken uit minimaal één gepubliceerde database met procesinformatie.

6. Aanpak invoering Procesmanagement

Uitgangspunt: uw medewerkers doen het zoveel mogelijk zelf.

6.1 Implementatie procesmanagement architectuur

DOEL: zorgen dat uw organisatie ermee kan werken en dat de eerste resultaten zichtbaar zijn.

Tijdens het implementatietraject, dat standaard 6 weken doorlooptijd vergt, worden 3 aparte workshop-dagen ingepland om het procesmanagement volgens de doelstellingen en eisen van uw organisatie te bepalen en in te richten, namelijk:

1. Quick Scan: bepalen doelgroepen, informatiebehoeften, identificeren bestaande informatiebronnen; bepalen databasestructuur, standaards en conventies.
2. Consultancy Modelling: bepalen database inrichting, naamgeving, te gebruiken schematechnieken, toepassing matrices, versiebeheer en distributiemanagement
3. Consultancy Publishing: bepalen inhoud publicatie per doelgroep, huisstijl / website thema, startpagina, e.d. met als doel een eerste webpublicatie.

6.2 Training en Begeleiding

DOEL: zorgen dat uw medewerkers het zelf kunnen in uw bedrijfssituatie; training-on-the-job. Trainen en begeleiden van medewerkers (op de werkplek) bij het uitvoeren van procesmanagement met Mavim en de bijbehorende methoden en technieken. Misschien is uw bedrijfssituatie in de standaard training onvoldoende aan de orde gekomen of was er te weinig tijd om bepaalde methoden en technieken te leren kennen of verder uit te diepen en/of uw medewerker wil nu individueel 'bijgespijkerd' worden om zodoende optimale resultaten te bereiken.

Onderwerpen die aan de orde kunnen komen zijn:

- hoe processen structureren;
- toepassen schematechnieken: hiërarchisch schema, IDEF-0, processchema, functiestroomschema, relatienetwerk;

ProcesManagement: hoe processen beschrijven

Hoe Processen beschrijven

- toepassen matrices, bijvoorbeeld consistentiecontrole;
- importeren bestaande documentatie in Word of Visio;
- leren van nieuwe functionaliteiten na het uitkomen van een nieuwe Mavim-versie
- opstellen, beheren en distribueren van standaards;
- versiebeheer, distributiemanagement, publiceren via website;
- handboek maken in Word;
- consolideren procesinformatie;
- tips.

De training en begeleiding wordt afgestemd op uw specifieke bedrijfssituatie.

6.3 Advies en Ondersteuning

DOEL: advies en ondersteuning in uw specifieke bedrijfssituatie.

Het adviseren van procesontwikkelaars, beheerders en procesverantwoordelijken in hun specifieke rol ten aanzien van procesmanagement. Hierbij dient uw specifieke bedrijfsituatie als uitgangspunt.

Bij onvoldoende capaciteit of kundigheid kunt u ook tijdelijk een van de rollen van procesmanagement laten vervullen of ondersteuning zoeken bij het analyseren van processen, het vullen van de procesdatabase of het publiceren van procesinformatie.

7. Samenvatting

Procesmanagement is:

- structureren en herstructureren van processen;
- organiseren van processen;
- kwaliteitsmanagement: kwaliteitsaspecten worden gerelateerd aan processtappen;
- beheren regelgeving: vastleggen en relateren aan processtappen;
- kennismanagement: ondersteunen proceswerkers met procesinformatie op de werkplek, opleiding en instructie nieuwe medewerkers;
- ICT alignement: relatie tussen processen en ondersteunende informatiesystemen;
- verandermanagement: communiceren over processen, verbeteren en vernieuwen van processen, detecteren van gevolgen als een procescomponent verandert;
- werken aan proces- en informatiearchitectuur.



Nadere informatie:

ALGRA CONSULT

Tuinderijpad 16

2324 MC Leiden

T 06 42 45 31 46

Email: info@algraconsult.nl