

EPEP blaast AO nieuw leven in



Intranet maakt administratieve procedures transparanter

Het in een intranetomgeving presenteren van elektronische processen en procedures, kortweg EPEP genoemd, kan er voor zorgen dat de administratieve organisatie van bedrijven en instellingen nieuw leven wordt ingeblazen. Het stoffige papieren handboek maakt plaats voor een elektronisch medium dat, mits goed onderhouden, door iedereen op elk moment is te raadplegen. Twee praktijkvoorbeelden.

FRED CONIJN, MARK DE POORTER, ALEXANDER RAAIJMAKERS EN MONIQUE WITZIERS

De afgelopen jaren zijn de gegevensstromen binnen organisaties enorm toegenomen en worden ERP-pakketten, document management-systemen (DMS) en workflow management-systemen (WFMS) frequent toegepast. Deze ontwikkelingen hebben grote consequenties voor de inrichting van de administratieve organisatie (AO) en de vastlegging van procedures.

Als u bij AO moet denken aan stoffige handboeken, is dat niet vreemd. Bij veranderingstrajecten en implementatie van nieuwe software informeren consultants vaak eerst naar de huidige status van de AO, om zo op eenvoudige wijze snel de *impact* van de veranderingen in te kunnen schatten. Na veel doorvragen komen ze uiteindelijk bij één van de administratieve medewerkers terecht die ergens in zijn privé-archief nog wel over een verouderd handboek beschikt. ISO-certificering heeft er weliswaar toe geleid dat de processen vaker worden vastgelegd, maar het daadwerkelijk gebruik in de praktijk laat nog steeds te wensen over.

Procesbeschrijvingen moeten toegankelijk zijn op het moment dat iemand ze wil raadplegen. Het intranet is hiervoor natuurlijk een prachtig medium. Uit onderzoek, uitgevoerd door KPMG tijdens het Kluwer-seminar *Goed is beter dan best*, blijkt dat 37 procent van de organisaties het intranet momenteel gebruikt voor het vastleggen van procesbeschrijvingen en dat 53 procent dit binnen drie jaar wil gaan doen. Toegankelijkheid houdt ook in dat de beschrijvingen begrijpelijk zijn voor degene die ze raadpleegt. Bovendien moeten ze actueel zijn. Het beheer en het actualiseren van de beschrijvingen zijn dan ook belangrijke succesfactoren voor een adequaat gebruik van de AO.

Elektronisch handboek

Ondanks de voordelen van een elektronisch handboek (toegankelijkheid voor iedereen en eenvoudig beheer) wordt het toch

vaak als moeilijk leesbaar en weinig herkenbaar ervaren. Daarom is een integrale methodiek ontwikkeld, die op een eenvoudige, flexibele en gestructureerde wijze de werkprocessen van de organisatie in kaart brengt. Deze methodiek sluit aan bij de behoefte snel, eenvoudig en interactief de processen en procedures in beeld te krijgen op een door de organisatie gewenste wijze. Deze integrale methodiek heet zoals gezegd EPEP.

Het eindproduct is een vastgelegde AO die elektronisch, via het intranet beschikbaar is voor alle daartoe geautoriseerde medewerkers, in iedere gewenste vastleggingsvorm. Dit elektronische handboek omvat alle processen, procedures, werkinstructies en standaarddocumenten binnen een organisatie. De drempel voor het raadplegen moet laag zijn.

Bij software-implementaties worden de processen vaak aangepast en verschillen tussen de verschillende vestigingen en landen geüniformeerd. Dat is op zich al winst. Naast de centrale blauwdruk voor de inrichting van de software, ook wel 'kernel' genoemd, kan op deze wijze ook een blauwdruk voor de processen worden aangeboden door middel van EPEP. Afwijkingen zijn alleen toegestaan bij dringende lokale omstandigheden. Het beheer gebeurt op centraal niveau, zodat het 'inluipen van verschillen op vestigingsniveau' wordt voorkomen.

In de EPEP-methodiek worden de volgende stappen doorlopen:

1. bepalen doel en doelgroep;
2. vaststellen plan van aanpak (inclusief werkvormen, media, vastleggingsvormen en projectteam);
3. selecteren vastleggings-tool;
4. in kaart brengen en vastleggen processen;
5. inrichten EPEP;
6. inrichten beheer AO;
7. voorlichten en trainen medewerkers.

Praktijkvoorbeeld 1

De situatie op de afdeling Personeel & Organisatie (P&O) van een grote verzekeringsmaatschappij was als volgt:

- er was sprake van veel verschillende organisatie-onderdelen, die allemaal hun eigen procedures toepasten;
- veel van de informatie zat in de hoofden van de ervaren P&O-medewerkers;
- het beantwoorden van talrijke vragen over P&O-processen kostte deze medewerkers onevenredig veel tijd;
- door een hoog personeelsverloop ging veel kennis en ervaring verloren;
- het inwerken van nieuwe P&O-medewerkers kostte veel tijd en energie.

P&O zou ingericht worden volgens best practices, zodat alle medewerkers in staat waren de vragen met behulp van het intranet zelf op te lossen. Men was zich er terdege van bewust dat deze doelstelling niet van de ene op de andere dag te realiseren was.

De afdeling P&O moest eerst intern orde op zaken stellen. Vervolgens konden de 'klanten' middels zelfbediening antwoord krijgen op eenvoudige vragen, waardoor P&O zich kon

concentreren op de taken waarmee men daadwerkelijk toegevoegde waarde kon leveren.

Veel van de informatie zat in de hoofden van de ervaren P&O-medewerkers

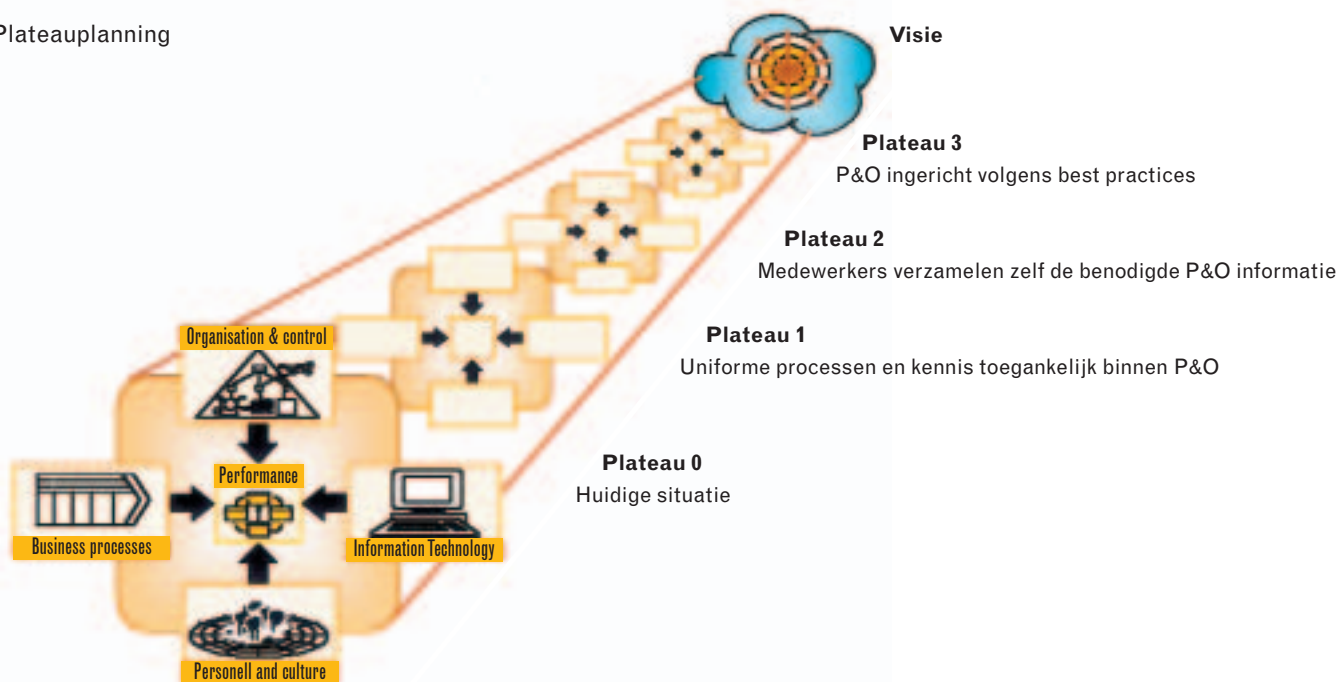
De volgende stap was het inrichten van de P&O-organisatie volgens 'best practices'.

De doelen van de vastleggingen varieerden in de verschillende projectfasen:

- fase 1: inzicht in de huidige werkwijze en uniforme werkwijze vastleggen;
- fase 2: kennisoverdracht naar de medewerkers van de organisatie
- fase 3: inzicht in afwijkingen van de best practice en vervolgens de vastlegging daarvan.

figuur 1

Plateauplanning



Doel en doelgroep

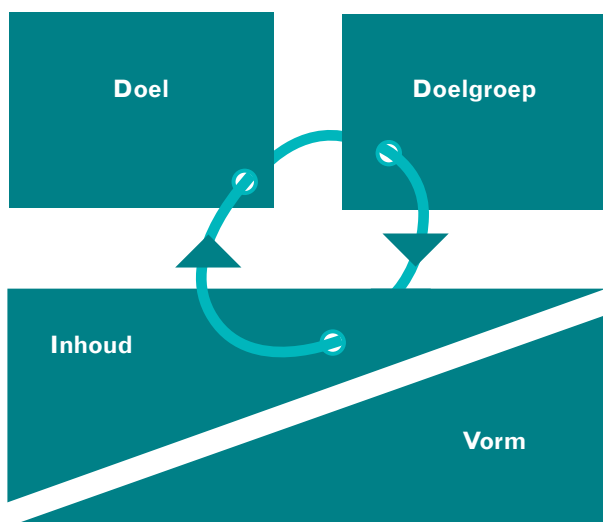
Voor een geslaagd EPEP-traject is het belangrijk dat de vastleggingen qua inhoud en vorm aansluiten bij het vastleggingsdoel en de doelgroep(en) die ermee gaan werken. Het doel van de vastlegging van de AO vloeit voort uit de organisatiedoelstellingen. Veelal wordt de AO vastgelegd als een beheersinstrument voor het lijnmanagement, aangezien hiermee de gewenste werkwijze is beschreven en de belangrijkste taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn verdeeld en vastgelegd. Kennisoverdracht en optimalisatie of standaardisatie

van processen, zijn in dit verband voorbeelden van andere doelstellingen. Om er voor te zorgen dat men de beschrijvingen echt gaat gebruiken, moet er vooraf duidelijkheid zijn over het doel van de vastlegging. De doelen kunnen overigens per fase van het project verschillen (zie praktijkvoorbeeld 1).

Naast het doel is de doelgroep eveneens belangrijk voor een succesvolle toepassing van de EPEP-methodiek. Voor wie wordt de vastlegging gedaan? Welke informatie is gewenst? Met EPEP kunnen meerdere doelgroepen tegelijkertijd worden bediend. Zo kan het management op hoofdlijnen inzicht krijgen in de administratieve organisatie en een administratief medewerker tegelijkertijd op detailniveau ondersteuning krijgen bij zijn of haar werkzaamheden, door werkinstructies op te nemen. Per vastlegging gaat u voor het bepalen van de inhoud en de vorm steeds na met welk doel de vastlegging wordt gemaakt en wie de gebruiker, de doelgroep, is. In figuur 2 zijn de vier van belang zijnde aspecten van vastleggingen opgenomen.

figuur 2

Aspecten van vastleggingen



Aanpak

De aanpak van het EPEP-traject (top down of bottom up) bepaalt het eindresultaat. Daarnaast kan men vanuit de huidige situatie knelpunten signaleren en hiervoor verbetervoorstellen formuleren, of werken volgens best practices (zie figuur 3). Vervolgens worden de werkvormen, media, vastleggingsvormen en het projectteam bepaald (zie figuur 4).

Selecteren vastleggings-tool

Het selecteren van het vastleggings-tool gebeurt op pragmatische wijze. Het aanbod van softwarepakketten is groot en ieder pakket heeft zijn eigen specifieke kenmerken en functionaliteiten. Door tijdig een keuze te maken voor een pakket, kunt u het maatwerk (gebaseerd op doel en doelgroep) reeds in een vroegtijdig stadium inrichten. Zo kunt u door het uitvoeren van een

figuur 3

Aanpak EPEP-traject

Onderwerp	Opties	Sterke punten:
Aanpak (richting)	Top down Bottom up <i>Totaalbeeld creëren, inzoomen op kritische onderwerpen en deze uitwerken</i>	Totaalbeeld Concreet <i>Relaties duidelijk, kritische onderwerpen snel aangepakt (quick wins)</i>
Aanpak (focus)	Knelpunten oplossen vanuit huidige situatie Best practices <i>Knelpunten op pragmatische wijze aanpakken en parallel beginnen met optimaliseren en invoeren best practices</i>	Snel resultaat Grote verbeteringen zonder het wiel uit te vinden <i>Zowel snelle resultaten als grote verbeteringen krijgen hun plek</i>

figuur 4

Bepalen werkvormen, media, vastleggingsvormen en projectteam

Onderwerp	Opties	Sterke punten:
Werkwijze	Workshops Interviews Groeidocumenten <i>Werkwijze toespitsen op doel (vastleggen informeren veranderen gedrag ...en doelgroep (niveau veranderbereidheid rol...)</i>	Betrokkenheid doelgroep Efficiënt voor het projectteam Efficiënt voor geïnterviewden, snel resultaat <i>Beoogde resultaten worden bereikt</i>
Media	Documenten Presentaties Brown paper Intranet <i>Media toespitsen op het doel en doelgroep (dit kan per situatie verschillen)</i>	Naslagwerk, conventioneel Tijd gereserveerd door doelgroep Interactief, creatief Toegankelijk <i>Beoogde resultaten worden bereikt</i>
Vorm	Bedrijfs- en procesmodel Procesoverzicht met aandachtspunten PSO (Processtappenoverzicht) Management control-matrix RACI-tabel Vrije vorm <i>Vorm toespitsen op doel en doelgroep</i>	Totaalbeeld Knelpuntenanalyse Analyse bijzonderheden Inzicht beheersing Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden Beeld <i>Beoogde resultaten worden bereikt</i>
Team	Direct betrokkenen Interne consultant Externen <i>Best mix bepalen aan de hand van beschikbaarheid interne medewerkers, urgentie, budget, complexiteit et cetera</i>	Kennis van de organisatie, betrokkenheid, lage kosten Beschikbaarheid voor het project, implementatie ervaring Specifieke expertise (AO/EPEP/verandermanagement) en ervaringen bij andere organisaties (best practices) <i>Winning team</i>

pakketselectie die tool kiezen die het best past bij de organisatie-doelstellingen.

Voorbeelden softwarepakketten

Voorbeelden van veel gebruikte pakketten voor vastlegging zijn:

- Visio;
- Igrafx;
- SDW-AO (+Inet);
- Protos;
- Bwise
- Mavim

De EPEP-methodiek is overigens niet afhankelijk van een specifiek pakket. Breng voordat u een pakketselectie maakt, eerst de technische en functionele eisen en wensen en de belangrijkste selectiecriteria in kaart. Bijvoorbeeld de mate waarin wordt voldaan aan geformuleerde eisen en wensen, gebruikersvriendelijkheid bij het vastleggen én raadplegen, benodigde opleidingstijd gebruikers en prijs. Vervolgens kunt u demo's van deze pakketten bij de leveranciers opvragen en kiezen. Het is daarbij van groot belang zoveel mogelijk uniformiteit na te streven. Als er reeds een pakket binnen de organisatie in gebruik is, hanteer dat dan ook als standaard, tenzij er aantoonbare redenen zijn hiervan af te wijken.

BPPM

Processen visualiseert u op een zodanige wijze dat het bij de medewerkers 'tussen de oren zit'. Traditioneel wordt de informatie voor de vastlegging door middel van datacollectie en interviews verzameld. Wanneer het doel van de vastlegging bijvoorbeeld 'uniformiteit van werken' of 'kennisoverdracht' is, dan is het aan te bevelen in workshops de processen te ontwerpen met behulp van zogenoemde *brown paper process mapping* (BPPM). Hierbij worden in een workshop de processen besproken en opgesteld met alle betrokkenen. Deze workshops worden voorbereid met één of meerdere procesdeskundigen uit de organisatie. In de vastlegging heeft elke actor (afdeling, functionaris, organisatieonderdeel) horizontaal een eigen zogenaamde *swimlane*. Alle activiteiten die door deze actor worden uitgevoerd, worden middels post-its in de swimlane gehangen. Daarnaast worden ook systemen en formulieren die deze actor gebruikt, gevisualiseerd. Vervolgens worden via lijnen de relaties tussen de verschillende activiteiten van de diverse actoren verbonden. Het eindresultaat is een gezamenlijk ontworpen proces, onderschreven door alle workshop-deelnemers. Interactiviteit, zichtbaarheid, uniformiteit en het creëren van draagvlak voor de vastgelegde processen en de beoogde veranderingen, zijn belangrijke voordelen van BPPM. Het staat dus niet alleen op papier, het zit ook 'tussen de oren'.

Maatwerk

EPEP is maatwerk voor elke organisatie. Na vastlegging van de processen in een vastleggingspakket kunt u de stap zetten naar de maatwerkinrichting. De volgende vragen zijn hierbij belangrijk:

- Welke informatiebehoeften hebben de gebruikers?
- Wat is de meest duidelijke manier om de processen beschikbaar te stellen? Een afdelingsgerelateerde insteek of een indeling gebaseerd op primaire en ondersteunende processen?
- Is het wenselijk aan te sluiten bij andere informatiebronnen in de organisatie, zoals de intranet- of internetsite?

Na beantwoording van deze vragen, kunt u de intranetomgeving verder vormgeven. Hierbij kunt u aanvullende functionaliteiten toevoegen, zoals e-mail-functionaliteiten, navigatiebalken, zoekmachines, FAQ's (veel gestelde vragen), et cetera. Kortom, de EPEP-site wordt zo ingericht dat de diverse gebruikers optimaal gebruik kunnen maken van de beschikbare informatie.

Praktijkvoorbeeld 2

De situatie bij British American Tobacco, dat in 2000 fuseerde met Rothmans, was als volgt:

- _ er was sprake van verouderde processen en procedures die nauwelijks werden gebruikt;
- _ er bestond gebrek aan inzicht in elkaars werkwijzen;
- _ beschrijvingen sloten onvoldoende aan op de belevingswereld van gebruikers.

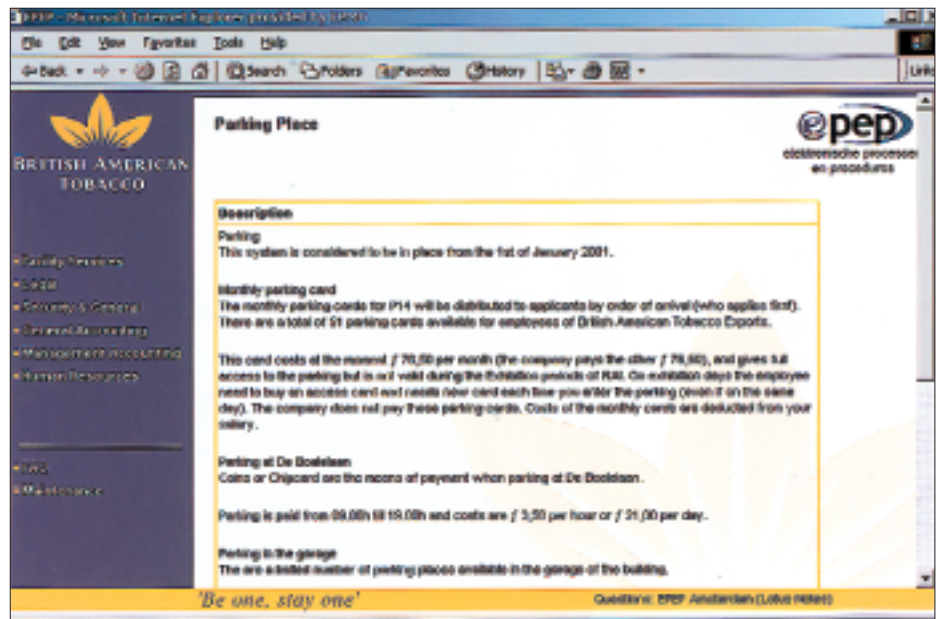
British American Tobacco wilde na de fusie een uniform beschreven administratieve organisatie die snel en eenvoudig voor iedereen beschikbaar was. Hierbij was het belangrijk dat de medewerkers de nieuwe werkwijze onderschreven en naleefden. Om dit te bewerkstelligen, is een project gestart, dat de kritische bedrijfsprocessen met behulp van workshops (en BPPM-sessies) met alle betrokken medewerkers in kaart bracht. Resultaat van het project waren uniforme en onderschreven processen en procedures, inclusief de belangrijkste knelpunten. Hiermee ontstond ook een fundament voor een verdere optimalisatie van de processen.

Er bestond nauwelijks inzicht in elkaars werkwijzen

De processen en procedures zijn vervolgens opgenomen in een op maat gemaakte EPEP-site, die door iedereen via het intranet te benaderen was (zie figuur 6). In de woorden van Jaap Schepen, finance director BAT Exports B.V. 'Het EPEP-project heeft binnen BAT een belangrijke bijdrage geleverd aan de succesvolle integratie van BAT met Rothmans. Vooral de manier waarop de medewerkers betrokken werden tijdens het project en de toegankelijkheid van de EPEP-site spraken mij bijzonder aan.'

figuur 6

Voorbeeld van een werkinstructie



Voorbeeld van een werkinstructie, waarbij op gedetailleerde wijze de activiteiten worden uitgelegd en de gebruiker de mogelijkheid heeft met behulp van de navigatiebalk andere processen te raadplegen.

Op gedetailleerde wijze worden de activiteiten uitgelegd en de gebruiker heeft de mogelijkheid met behulp van de navigatiebalk andere processen te raadplegen.

Beheer

Een goed ingericht beheer houdt de AO levend. Het is van belang tijdens het EPEP-project de beheerorganisatie vorm te geven. Deze draagt zorg voor het instandhouden en het aanpassen van de AO aan veranderende in- en externe omstandigheden. Tijdens het traject zal de AO-beheerder een actieve rol vervullen, met name bij het bepalen van wat en hoe er vastgelegd gaat worden (onder andere het vaststellen van de tekenconventies).

Bij een inrichting van de AO conform de EPEP-methode is binnen de beheerorganisatie tevens basale IT-kennis van belang om aanpassingen op de intranetsite door te voeren. Belangrijk bij de vormgeving van een beheerorganisatie zijn: betrokkenheid van het lijnmanagement, het benoemen van proceseigenaren, een eenduidig gecommuniceerde wijzigingsprocedure en gebruikersparticipatie. Op deze wijze wordt maximaal gewaarborgd dat men eventuele wijzigingen ook doorgeeft aan de AO-beheerder.

Een goed ingericht beheer houdt de AO levend

Het is tevens belangrijk te registreren hoe vaak en wie er regelmatig EPEP raadplegen. Dit kan het belang en het gebruik van het medium aantonen. Daarnaast kunt u aan de hand van de registratie nagaan welke doelgroepen wel en welke geen gebruikmaken van het medium. Vervolgens kunt u analyseren wat de redenen daarvoor zijn. Is de vastlegging niet goed?, is het intranet onbekend of kunnen ze er niet goed mee werken? In de praktijk komt de beheerorganisatie vaak niet van de grond door een gebrek aan betrokkenheid van de aangewezen medewerkers. Daarom moet u vooraf de werkzaamheden van de AO-beheerders en de proceseigenaren duidelijk definiëren. Een vergaande vorm van commitment wordt verkregen door de werkzaamheden vast te leggen in de functieprofielen en op de intranetpagina's. Hiermee krijgen de werkzaamheden een formele grondslag en geeft het management aan dat AO belangrijk is voor de organisatie.

Training

Medewerkers moeten goed worden voorgelicht en getraind om de achtergrond, doelstellingen en werkwijze van de processen te leren kennen en de procedures echt te gaan naleven. Om de medewerkers goed te informeren over de (nieuwe) werkwijze, organiseert u instructiesessies voor de betrokken afdelingen of groepen van medewerkers die bij een bepaald proces zijn betrokken. Gedurende deze sessies bespreekt u aan de hand van de impact-analyses, simulaties, cases en dergelijke de veranderingen ten opzichte van de huidige werkwijze. **-C**

Samenvatting

Traditionele AO-projecten resulteren vaak in dikke, verouderde en stoffige handboeken. Bij EPEP-projecten daarentegen ligt het accent op een elektronisch handboek dat via het intranet beschikbaar wordt gesteld. Men focust veel meer op het daadwerkelijk toepassen van de procedures, waarbij het 'doe het zelf'-aspect op de voorgrond staat. Het registreren en analyseren van het intranetgebruik en de mogelijkheden voor gebruikers om wijzigingen aan te melden, geven goede waarborgen voor een actueel en toekomstig gebruik.

De auteurs kiezen in eerste instantie voor intranettoepassingen. 'Eerst het 'huis aan kant', voordat u naar buiten treedt.' Desalniettemin: als u het woord 'intranet' in dit artikel vervangt door 'internet' en 'medewerkers' door 'publiek' of 'klanten', ontstaat er een heel scala aan nieuwe mogelijkheden.