

## 5.4 De tien valkuilen van procesinrichting

**V**eel procesimplementaties mislukken ondanks het feit dat er al veel over het onderwerp is gepubliceerd. Yvette Backer en Remko van der Pols benoemen daarom de tien grootste valkuilen die zij in de praktijk zijn tegengekomen, en illustreren deze met voorbeelden.

### INLEIDING EN AANLEIDING

Door de ontwikkelingen van de laatste jaren, zoals de invoering van SOX en de steeds grotere rol die outsourcing en offshoring innemen, is er de laatste tijd weer volop aandacht voor procesverbetering. Organisaties die hun IT outsourcen zullen ervoor moeten zorgen dat het opdrachtgeverschap goed is ingericht, zodat ze ook daadwerkelijk krijgen wat ze vragen. IT-leveranciers moeten ervoor zorgen dat hun processen efficiënt en effectief zijn ingericht, zodat ze kunnen concurreren met andere leveranciers. Daardoor is er veel belangstelling voor frameworks als ASL, BiSL, ITIL en CMM(i).

Als consultants krijgen we dan ook regelmatig verzoeken van organisaties voor training en ondersteuning op het gebied van procesinrichting. Bij het inrichten van processen bedoelen we het vertalen en implementeren van processen naar procesgangen in de organisatie (zoals een proces incidentmanagement) en het ondersteunen ervan met formulieren, systemen en hulpmiddelen.

De ervaringen uit het verleden hebben echter geleerd dat niet alle trajecten voor procesinrichting en –verbetering even succesvol zijn. Vaak wordt te snel uitgegaan van de algemene mogelijkheden en wordt er te weinig aandacht besteed aan de betreffende organisatie en de vragen of problemen die men daar heeft.

Deze en andere mogelijke valkuilen, in totaal tien, hebben wij in dit artikel beschreven. Er zijn er vast meer te vinden, maar ergens moet een grens getrokken worden.

Als afsluiting hebben we enige vragen opgesteld die iedere consultant zich, voor hij daadwerkelijk aan het werk gaat, zou moeten stellen.

### DE TIEN VALKUILEN

#### Valkuil 1 Processen zijn altijd hetzelfde

Een eerste valkuil is dat men ervan uitgaat dat processen hetzelfde zijn. Dat elk procesmodel voor elke business toepasbaar is. ITIL, ASL of BiSL, het maakt niet uit, 'it fits all'. Er zijn verschillende redenen, waarom dit niet geldt:

- Verschillende domeinen hebben wel degelijke andere activiteiten en zelfs voor 'vergelijkbare' processen zijn er vaak andere invullingen, andere objecten en andere grootheden.
- 'Vergelijkbare' processen hebben vaak een andere invulling en kennen ook vaak andere succesfactoren. Bij applicatiebeheer is het vormgeven van de verandering vaak het merendeel van het werk. Ontwikkeling en onderhoud van applicaties kent daarom veel methoden, processen en processtappen. Bij het beheer van infrastructuur ligt de focus meer op het stabiel houden van de omgeving en het voorkomen dat er knelpunten optreden. Bij functioneel be-

2

heer is er veel aandacht voor de ratio achter een wijziging en de invulling daarvan. In de praktijk leidt dit ook tot de situatie dat verschillende prestatie-indicatoren belangrijk zijn.

- Ook de herkenbaarheid is belangrijk: hoe meer mensen zich herkennen in een model, hoe groter de acceptatie zal zijn. Een belangrijk voordeel van bijvoorbeeld ASL is dat applicatiebeheerders er processen, activiteiten en woorden in terugzien die men al kent.

De interne IT-leverancier van RBB, een grote bank, heeft één servicelevelagreement (SLA) met de business afgesloten die zowel voor technisch beheer als voor applicatiebeheer geldt. Basis was de oude SLA van technisch beheer die daar al enige tijd van toepassing was. Applicatiebeheer en technisch beheer hebben nu dezelfde servicelevels en prestatie-indicatoren gekregen, omdat er integraal gewerkt moet worden. Het management van de applicatiebeheerorganisatie heeft wel aangegeven dat deze SLA niet past op het proces en de werkwijze van applicatiebeheer, maar dat heeft niet gebaat.

Dit heeft voor veel problemen gezorgd, onder andere bij het oplossen van incidenten en problemen. In de SLA is gesteld dat alle problemen in ieder geval binnen zes weken opgelost moeten zijn.

Het proces is bij technisch beheer zodanig ingericht dat incidenten na een workaround worden opgewaardeerd naar een probleem, om te komen tot een structurele oplossing binnen de gestelde tijdslimiet. Deze werkwijze is acceptabel en heeft ook altijd goed gewerkt bij het beheer van de infrastructuur en is nu dus overgezet naar applicatiebeheer.

Bij applicatiebeheer frustreert deze werkwijze echter de releases, waarvan er per jaar drie worden opgeleverd. Om de afgesproken servicelevels te halen worden geregeld mensen van de release afgehaald. Op

de tijdigheid van releases zit namelijk geen servicenorm. Met als gevolg dat releases onder druk komen te liggen: later opgeleverd, kleiner dan afgesproken of soms beperkt getest. En dat omdat de gevolgen van verkeerde gebruikersinvoer structureel opgevangen moeten worden - zelfs in programma's die zelden gebruikt worden - of de lay-out van een overzicht aangepast moet worden.

Functioneel beheer is hier niet blij mee en heeft al diverse malen aangegeven dat wat hen betreft de releases voorgaan boven incidenten en problemen met geringe impact. Maar aangezien het management van applicatiebeheer afgerekend wordt op de al dan niet behaalde servicenormen voor incidenten en problemen is zij niet van plan de werkwijze aan te passen. Functioneel beheer heeft dit inmiddels aangekaart bij de eigen directie en gevraagd om een herziening van de SLA. Totdat die structurele oplossing er is, meldt men incidenten alleen nog maar als ze productieverstorend zijn en inderdaad snel opgelost moeten worden. Alle overige incidenten worden gemeld als kleine wijzigingen. Of helemaal niet.

### Valkuil 2 'One size fits all': alle processen in een organisatie moeten hetzelfde zijn.

In het verlengde van de vorige valkuil, ligt de tweede. Ook binnen een domein (vakgebied, vorm van beheer) kunnen verschillen noodzakelijk zijn. Het is dus een illusie dat processen op hetzelfde domein (vakgebied) eender moeten worden ingericht. De wijze waarop bijvoorbeeld wijzigingsbeheer wordt uitgevoerd kan bij verschillende applicatiebeheerteams anders zijn. Bij het eerste team kan het wenselijk zijn om wijzigingen te clusteren in releases en de inplanning ervan samen met de klant te bespreken. In het tweede team kan dit veel minder slim zijn. In de ene situatie zal men het sterk projectmatig willen oppakken, in de andere situatie is dit overdreven. Een veelvoorkomende manier van procesinrichting is om te starten met een pilotorga-

## Mens en organisatie

De tien valkuilen van procesinrichting

nisatie, daar de processen in te richten en daarna van toepassing te verklaren op de andere organisatieonderdelen. In de praktijk werkt dit dus echter niet altijd optimaal:

- De omvang van de teams kan verschillen: in een klein team kan men zelf veel meer in onderlinge afstemming doen en is het uitgebreid registreren en administreren van diverse problemen minder nodig.
- De drivers kunnen verschillen: soms is het van belang om te zorgen voor betrouwbaarheid en continuïteit, soms is juist snelheid en flexibiliteit belangrijk. Dit heeft impact op de inrichting van de stappen van het proces. De eisen die aan de informatievoorziening van een marketing (of commerciële) afdeling worden gesteld zijn heel anders dan de eisen die door de personeelsafdeling worden gesteld aan de dienstverlening rondom de salarispakketten.
- Ook de activiteiten die men uitvoert en het belang van deze activiteiten kan verschillen. Bij het functioneel beheer ziet men vaak deze verschillen. Functioneel beheer van maatwerkapplicaties vereist een andere invulling van de processen dan functioneel beheer van standaardpakketten. Bijvoorbeeld specificeren is een proces dat men bij het gebruik van standaardpakketten zelden zal uitvoeren.

De (detail)inrichting van het proces (dat wil zeggen de stappen, de gebruikte templates, de checklisten en controles) kunnen dus per dienstverleningsgebied verschillen.

Op de IT-afdeling van GruningEnergy houden een aantal teams zich bezig met het applicatiebeheer voor de verschillende systemen van GruningEnergy. De meeste teams zijn klein, hooguit 5 fte. Er is bij deze teams over een jaar genomen ook niet veel onderhoud op de door hen ondersteunde systemen. Een van de teams is echter veel groter. Zij verzorgen het onderhoud van het belangrijkste systeem van GruningEnergy, waar bovendien behoorlijk veel grote wijzigingen op zijn. Het belang van dit systeem is voor GruningEnergy erg hoog.

Om zicht te houden op de diverse incidenten en kleine wijzigingen die rondzwerven binnen de verschillende teams, en om de capaciteit beter in te zetten, besluit het management om de processen incident- en wijzigingsbeheer over de verschillende teams heen in te richten. Er worden twee medewerkers aangewezen die de rol van incident- en wijzigingsbeheerder op zich nemen. De incidentbeheerder registreert alle meldingen, zet deze door naar een applicatiebeheerder en bewaakt de voortgang. De wijzigingsbeheerder inventariseert alle wijzigingen en zorgt ervoor dat de capaciteit van de applicatiebeheerders optimaal benut wordt.

Voortaan moeten alle wijzigingen aan de wijzigingsbeheerder gemeld worden en moeten alle medewerkers ook aangeven in hoeverre zij zijn ingezet. Na een pilot bij twee kleine teams, wordt het breder getrokken.

De teamleider van het grote team, Siep, weigert echter zijn medewerking. Hij onderkent dat op dat moment een paar ontwikkelaars inderdaad weinig te doen hebben, maar de reden is dat de functioneel ontwerpen nog ter goedkeuring bij de business liggen. En het inzetten van deze ontwikkelaars op een ander team, leidt tot de situatie dat hij niet op tijd met de volgende release kan starten. De inplanning, zo vertelt hij, doet hij samen met de klant. Samen beslissen ze welke wijzigingen in welke release komen. Dat gebeurt aan de hand van de voorstellen, verwachte impact en beschikbare capaciteit. Het even inzetten van extra ontwikkelaars kan helemaal niet, omdat de inwerktijd op het systeem erg lang is, een gevolg van de complexiteit van het materiegebied en het systeem.

Verder overlegt Siep wekelijks met zijn klant over de voortgang van de incidenten en wijzigingen en de klant is tevreden met de gang van zaken. Hij voelt er niets voor nog eens extra te moeten rapporteren aan de incident- en wijzigingsbeheerder.

3

1

2

3

4

5

6

7

4

### Valkuil 3 'Er is maar één oplossing': ze doen het anders, dus doen ze het nu niet goed

Veel mensen hebben de neiging te denken dat er maar één goede oplossing is. Ze hebben een sterk normatief kader: 'zo moet het'. En zonder de organisatie echt te kennen, weet men de goede oplossing al. Er zijn veel voorbeelden van dogma's in de praktijk:

- Er mag altijd maar één helpdesk zijn, anders weten gebruikers niet wie ze moeten bellen.
- Er moet één centrale Change Advisory Board (CAB) zijn voor alle wijzigingen.
- Er kan pas uniformiteit bestaan als er integraal gemanaged wordt met integrale processen, die hetzelfde zijn.
- Alle processen moeten op niveau drie zijn, voordat een organisatie bestuurbaar of goed is.

Een veel voorkomende valkuil is dat een consultant of kwaliteitsmanager ervan uitgaat dat de bestaande situatie dus fout is en dat dit komt omdat de organisatie de theorie niet goed kent of niet goed geïmplementeerd heeft. Echter, achter de modellen en beelden bestaat een ideaalwereld die vaak niet van toepassing is.

Onze ervaring is dat veel organisaties (net even) anders werken, of net even anders georganiseerd/ingericht zijn dan modellen of boeken zeggen. En meestal zijn daar heel valide redenen voor.

De les is: als werkzaamheden op een andere manier zijn ingericht dan volgens de procesmodellen, wil dit niet betekenen dat het niet goed gaat. In veel omgevingen kan het bijvoorbeeld nut hebben om meerdere helpdesken te hebben. Beter een werkende '90%-oplossing', dan een niet werkende '100%-oplossing'.

De grote verzekeringsmaatschappij STROLING heeft 28 functioneel beheergroepen. Theo, consultant van het bedrijf Quality-Service, had daar een duidelijke visie over. Informatievoorziening kan alleen acteren als er een eenduidige sturing is en vanuit één centraal punt. Hij had tijdens een door-

lichting van de organisatie aangegeven dat de huidige situatie onwenselijk was, en dat STROLING pas alleen op de markt kon concurreren als er een centrale informatiemanagementafdeling was, waar al het functioneel beheer terecht zou komen. Tevens was er integrale sturing nodig over het geheel, om zodoende een integrale informatievoorziening te krijgen.

Het rapport werd positief ontvangen, maar er werd weinig opvolging aan gegeven. Een collega van Theo kwam op bezoek bij Wim, Directeur Financiën, en vroeg waarom er zo weinig met de aanbevelingen gedaan was. Wim aarzelde, maar zei daarna duidelijk: "je denkt toch niet dat ik kan accepteren dat ik niets te zeggen heb over de financiële informatievoorziening? Als ik zelf de prioriteiten niet kan stellen, en dat in deze tijd met Sox en Tabaksblat, loop ik zelf grote persoonlijke risico's."

Mijn collega Sofia, van Schade, was overigens na de vergadering nog duidelijker: hij heeft misschien theoretisch wel gelijk, maar ik heb de targets, ik ben dus verantwoordelijk voor mijn deel van de informatievoorziening, dus ik beslis. Ik kan natuurlijk niet accepteren dat er een of andere informatiemanager die de situatie, mijn proces, en de details niet kent, beslist over wat er met mijn schadesystemen moet gebeuren. En in deze markt kan de unit overmorgen verkocht worden. Dat heeft die Theo allemaal schijnbaar niet door. Dus zakelijk heeft Theo het in ieder niet geval niet begrepen.

De conclusie is eenvoudig: perfecte IT-oplossingen of IT-processen werken zelden omdat de organisatie of het conglomeraat van organisaties, waarvoor ze bedoeld zijn, ook niet perfect is. Organisaties werken in de praktijk (bijna per definitie) suboptimaal.

### Valkuil 4 Er is een probleem, het inrichten van processen is de oplossing

In de praktijk ziet men ook vaak dat, als er een probleem signaleerd wordt, men de oplossing zoekt in 'het inrichten van proces-

## Mens en organisatie

De tien valkuilen van procesinrichting

sen'. Maar niet altijd is het ontbreken van adequate sturing de oorzaak van het probleem. Een proces kan wel gebruikt worden om het probleem te signaleren (maar vaak was dat al bekend), maar het probleem wordt er niet altijd door opgelost. Er zijn kunnen ook andere oorzaken zijn:

- De kennis, kunde en attitude van de medewerkers of de organisatie kunnen 'onvoldoende' zijn.
- De technologie of het informatiesysteem is verouderd, instabiel of moeilijk onderhoudbaar. Er zitten vanuit het verleden teveel onafgehandelde fouten in.
- De plaats kan niet optimaal zijn: men heeft teveel afstand of juist te weinig afstand, of er ontbreken middelen om de omgeving te sturen.

Overigens zijn deze problemen niet altijd oplosbaar. Procesinrichting kan dan wel helpen om beheersbaarder om te gaan met de problemen.

De gebruikers en het management van APP waren al enige tijd ontevreden over de kwaliteit van de opgeleverde producten van de IT-afdeling. Omdat outsourcing van de IT-afdeling mogelijk zou gaan spelen, greep het IT-management dit aan om een model in te voeren en de processen in te gaan richten. Het traject werd vrij omvangrijk ingezet. Een ingehuurd consultant zorgde voor procesbeschrijvingen, procedures en templates. Men besteedde ook veel aandacht aan de invoering en het gebruik van de nieuwe werkwijze.

Het IT-management was tevreden. Het proces was dusdanig beschreven en uitgewerkt dat het nu goed zou gaan.

Na een half jaar blijkt echter dat de klanten nog steeds ontevreden zijn over de kwaliteit. Er zijn nog steeds veel bevindingen in acceptatietesten en incidenten na in-productie. De knelpunten zijn nu echter wel duidelijk zichtbaar. Het management huurt een andere consultant in die de opdracht krijgt om uit te zoeken waar er wat verkeerd gaat. Al gauw blijkt dat de kennis

van de seniorontwerper sterk tekortschiet en dat de drie junioren dus ook geen goede begeleiding krijgen.

Een paar cursussen en indringende gesprekken kunnen dit niet verbeteren. Men besluit de samenwerking te beëindigen. Door een nieuwe, meer geschikte ontwerper aan te trekken gaat de kwaliteit al snel vooruit.

### Valkuil 5 De methode doet het, door processen goed in te richten worden goede resultaten bereikt

Op het terrein van proces- en organisatieinrichting wordt vaak een mechanistisch wereldbeeld gehanteerd. Ook managers hebben regelmatig mechanistische beelden: verander de hark (de structuur van de organisatie) en alles komt goed. Bijna iedereen (inclusief die manager) weet weliswaar dat dit in de praktijk niet werkt, maar bij veel organisatieveranderingen is dit vaak wel het enige eindresultaat (gewild of ongewild) van het veranderingsproces. Ook bij procesinrichting ontstaat vaak het idee dat als de processen maar beschreven zijn, het daarna automatisch goed gaat. Er zijn hierbij een aantal belangrijke kanttekeningen te maken:

- Inhoud is minstens zo belangrijk als het proces. Met goed ingerichte processen kun je alsnog slechte resultaten halen. Met slecht ingerichte processen kunnen ook goede resultaten gerealiseerd worden. Hoe het werk wordt uitgevoerd is voor een groot deel ook afhankelijk van de kennis, kunde en houding van de medewerkers. Zie het voorbeeld bij de vorige valkuil.
- Zonder een duidelijk doel en een valide vertaling naar de specifieke praktijksituatie is de kans groot dat een ander doel bereikt wordt. Om verandering te realiseren moet men juist aandacht geven aan dat aspect wat veranderd moet worden. Als hogere betrouwbaarheid gerealiseerd moet worden, moet men bij de inrichting vooral sterk focussen op de betrouwbaarheidsaspecten. Zonder het definiëren, concretiseren en valideren van aanleiding en doel, en het

5

1

2

3

4

5

6

7

vertalen van de gewenste veranderingsaspecten naar de processen toe, heeft inrichting over het algemeen niet veel zin.

6

TPP is een organisatie die vanuit een beschermde omgeving verzelfstandigd is en nu moet concurreren op de markt. Van oorsprong is commercie niet het sterkste punt van de organisatie. Slechts enkele van de vele uitgebrachte offertes worden gehonoreerd. Als ook de offerte voor een groot traject voor UWK, waar men toch veel tijd en aandacht aan heeft besteed, verloren is, besluit de directie dat het anders moet.

Men richt een proces in met hulpmiddelen als blue-sheets en gold-sheets, met diverse prognosesystemen en andere hulpmiddelen. Accountmanagers moeten voortaan in het offertetraject deze sheets invullen en antwoord geven op vragen als: wat is het probleem bij de klant en hoe kunnen wij dit oplossen. Na invoering van dit proces is de situatie echter niet veel beter geworden. Offertes worden nu meestal wel op tijd uitgebracht, maar het percentage behaalde offertes groeit maar matig.

Na een jaar besluit men tot een evaluatie, ook met de klanten. De antwoorden van de klanten komen hard aan bij de directie: de klanten hebben niet het idee dat TPP echt ingaat op de vragen van de klant en weet wat er speelt.

Wat blijkt is dat accountmanagement veelal gewoon de eigen interpretatie van wat de klant wil invult in de 'sheets', net zoals die vroeger rechtstreeks in de offerte werd geschreven. De invoering van het offerteproces heeft niet geleid tot een situatie waarbij men echt naar de klant gaat, luistert naar klant, zich inleeft, en tijd stopt in het uitzoeken van wat de klant nu echt nodig heeft.

#### Valkuil 6 Hoe hoger hoe beter

Bij procesinrichting wordt het begrip volwassenheidsniveau veel gebruikt. De gedachte erachter is dat een hoger volwassenheidsniveau staat voor een betere organisatie. Vaak

hebben consultants, managers en kwaliteitsmanagers dan ook de doelstelling om een bepaald volwassenheidsniveau te bereiken of deze te verhogen.

Maar aan een hoger volwassenheidsniveau zit ook een prijskaartje en er zijn ook nadelen aangekoppeld:

- Het wordt zelden goedkoper. Er worden registraties opgezet en deze worden gevolgd. Er komt dus meer overhead. Als een organisatie veel 'uitval' heeft (dus veel slechte producten) of een matige dienstverlening levert (met veel correctiewerkzaamheden), dan worden deze eerder ontdekt en is de financiële businesscase erachter positief. Maar veel Nederlandse organisaties hebben in het beheer van hun IT een acceptabel kwaliteitsniveau.
- Het wordt zelden flexibeler of sneller. Een flauw voorbeeld: het vervangen van een ring in de spaceshuttle kan wel eens een langdurig proces blijken te zijn. Geregeld wordt procesinrichting een keurslijf, waarin mensen gedwongen worden bij het uitvoeren van de werkzaamheden, en nog erger, het wordt een excuus, waarom dingen niet hoeven of kunnen.

Uiteraard zijn er wel degelijk goede redenen, waarom organisaties kiezen voor een hoger volwassenheidsniveau. Als kwaliteit, betrouwbaarheid en continuïteit de belangrijkste aspecten zijn zal men streven naar een zo hoog mogelijk volwassenheidsniveau. Bijvoorbeeld bij het vervangen van een ring in de spaceshuttle: een verkeerde ring kan leiden tot een enorme schade en een enorm imago-verlies, mogelijks zelfs het verlies van mensenlevens. Daar is een hoog volwassenheidsniveau dus van groot belang.

Maar niet altijd is dit beter. Er kunnen redenen zijn waarom men op een lager niveau wil blijven, bijvoorbeeld omdat flexibiliteit of vrijheid van acteren, zowel in resultaat als proces noodzakelijk is. Ook het streven naar hetzelfde niveau voor alle processen hoeft niet altijd voordelen te hebben. Er kunnen voldoende redenen zijn om een proces niet of nauwelijks in te richten: niet van toepassing voor



## Mens en organisatie

De tien valkuilen van procesinrichting

de organisatie, zeer kundige medewerkers, beperkte schade. Bijvoorbeeld het uitgebreid inrichten van het specificatieproces in een organisatie waarin eigenlijk alleen maar gebruik gemaakt wordt van standaardpakketten. Feitelijk is dit overbodig.

Een klein bedrijf dat zich gespecialiseerd heeft in het bouwen van websites voor het MKB, besluit de kwaliteit van de processen te gaan verbeteren. Medewerkers worden naar een cursus gestuurd, er komt een tool voor het registreren van incidenten. Men implementeert procedures en templates, en er komt één aanspreekpunt voor de klanten. Het bedrijf is voornemens om minimaal door te groeien naar een volwassenheidsniveau 3 of 4 om zo te kunnen concurreren met de grotere IT-dienstverleners. De investeringen worden voor een deel doorberekend in de tarieven, kwaliteit mag natuurlijk wat kosten.

De klanten blijken echter niet zo blij met de veranderingen. De flexibiliteit die men gewend was, is er voor een groot deel uit. De doorlooptijd van wijzigingen is langer geworden en de kosten zijn dus omhoog gegaan. Een hogere kwaliteit is voor deze groep klanten eigenlijk helemaal niet belangrijk. "In dat geval was ik wel naar een grote dienstverlener gegaan. Mij hoor je niet als de website er een dagje uitligt en aan dat releasematig werken heb ik al helemaal niets. Ik wil graag snel en flexibel kunnen inspelen op de markt", zegt een van de klanten bij zijn vertrek. Hij heeft de werkzaamheden voor zijn website overgedaan aan een neefje die een IT-opleiding volgt. "Voldoende kwaliteit tegen overzichtelijke kosten en met een hoge flexibiliteit. Dat is belangrijk voor me."

### Valkuil 7 Mensen zijn dom. Mensen weten het niet, dus moeten we ze het vertellen

Consultants en kwaliteitsmanagers hebben vaak de behoefte om medewerkers precies te vertellen hoe het werk uitgevoerd moet

worden. Om dat duidelijk te maken zorgen ze voor uitgebreide en gedetailleerde handleidingen.

Bij het inrichten van processen wordt nogal eens over het hoofd gezien dat medewerkers deze activiteiten vaak al jaren uitvoeren, en veel ervaring hebben over wat wel werkt en wat niet. IT-beheerders hebben een sterk analytische achtergrond, acteren bijna altijd op HBO- of WO-niveau, en dat geldt ook voor een groot deel van de andere IT-medewerkers.

Het is tegenwoordig een veelvoorkomende aanpak - bij procesinrichting - om het de medewerkers zelf te laten doen. Hierdoor kunnen medewerkers zelf hun ervaringen in de specifieke situatie inbrengen. De rol van de adviseur verandert daarmee meer van doener en beschrijver naar begeleider.

DIBT is de nieuwe functioneel beheerorganisatie van de DGT. Bij de start heeft een groep externe consultants gezorgd voor uitgebreide en gedetailleerde handboeken, voorzien van procedures en templates die men vanuit een andere opdracht heeft meegenomen. Dit zonder ooit met een functioneel beheerder van DIBT te spreken, laat staan met ze af te stemmen. Overigens waren de procedures en templates primair niet bedoeld voor functioneel beheer.

Al gauw beginnen diverse medewerkers te klagen dat de afspraken en procedures niet aansluiten op hun werk. Veelal worden ze echter in de hoek gezet met de mededeling dat ze het niet goed hebben begrepen en dat het framework zegt dat het zo moet. Gebruikers klagen dat ze geen adequaat antwoord krijgen op hun vragen en dat de medewerkers op de nieuw ingerichte helpdesk weinig tot geen verstand hebben van het bedrijfsproces. De processen die nog niet beschreven staan in de handboeken voert men nog uit volgens in de praktijk gegroeide werkwijzen. Gek genoeg zijn daar de minste problemen.

Langzaam loopt het traject vast en de on-

7

1

2

3

4

5

6

7

vrede wordt te groot. De directie besluit tot een rustmoment en een evaluatie. Het blijkt dat de gebruikte templates eigenlijk niet kunnen werken voor de situatie van DIBT omdat de positie van DIBT binnen DGT niet vergelijkbaar is en dat de templates niet geschreven waren voor functioneel beheer. Hadden de consultants gesproken met de medewerkers van DIBT dan hadden zij dit veel eerder kunnen constateren en adequaat kunnen reageren.

Er worden weer consultants ingehuurd, maar deze krijgen de uitdrukkelijke opdracht om ook de mensen van de werkvloer te betrekken. De oude werkwijzen en practices worden weer uit de kast gehaald en deze blijken verrassend goed aan te sluiten. De medewerkers worden gemotiveerd om zelf met oplossingen te komen en daar wordt dankbaar gebruik van gemaakt.

Voor het eerst worden zij gevraagd om mee te denken en bij te dragen, om zelf de processen in te richten. Dat geeft de nodige energie en ruimte voor verandering. Nog steeds werkt het niet optimaal, maar de omgeving en management zien duidelijke verbeteringen en men ligt niet meer zo onder vuur.

### Valkuil 8 Als de inrichting gedaan is, is het werk gedaan

Er is meestal veel focus op het inrichtingsproces. Pas na afronding van het 'project' begint echter het echte werk. Om een blijvend effect te sorteren, zijn 'diverse zaken' noodzakelijk:

- De bewaking van de afspraken die zijn gemaakt, en bewaking van de nieuwe werkwijze. Veranderen gaat vrijwel nooit vanzelf.
- Zelden is alles in één keer goed. Soms sluiten beschrijvingen niet op elkaar aan, zijn er dingen over het hoofd gezien of werken oplossingen niet zoals gedacht.
- De aangebrachte veranderingen hebben ook weer impact op de omgeving waardoor die ook verandert. Hierdoor zullen bijvoorbeeld de processen die een sterke

interface met de omgeving hebben, herschreven moeten worden.

Zonder aandacht na de inrichting van het proces, zal men al snel weer overgaan op de oude, bekende werkwijze of wordt het proces misbruikt. Ook na de inrichting zal er dus tijd, geld en aandacht besteed moeten worden, bijvoorbeeld door:

- het aanstellen van proceseigenaren die de afspraken bewaken en aanspreekpunt zijn voor vragen en verbeteringen;
- het houden van evaluaties om te zien of alles inderdaad verbetering heeft opgeleverd en wat er eventueel nog fijngeslepen kan worden;
- vervolgentrajecten om de foutjes op te lossen en verdere verbeteringen aan te brengen.

Binnen een functioneel beheerafdeling, waar ongeveer veertig medewerkers werken, heeft men besloten de processen te verbeteren en waar nodig in te richten. Het project wordt breed opgepakt. Drie medewerkers worden gedurende een half jaar volledig vrijgemaakt om processen en procedures te beschrijven en templates en checklisten te ontwikkelen. Een en ander resulteert in een omvangrijk handboek. Het handboek wordt op cd gezet en in een feestelijke bijeenkomst uitgereikt aan alle medewerkers van de afdeling.

En vervolgens gaat men over tot de orde van de dag. De bij het handboek betrokken medewerkers houden zich weer bezig met hun eigenlijke werk en worden volledig op projecten ingezet. De collega's proberen volgens het handboek te werken, maar zitten daarbij wel met vragen. De drie schrijvers zijn de eerste weken nog bereid om antwoord en uitleg te geven, maar al snel zitten zij weer tot over hun oren in het werk. Bovendien vindt een van hen het werk zo leuk dat hij solliciteert als consultant bij een adviesbureau en na drie maanden vertrokken is. En dus wordt iedereen verwezen naar de manager die als enig antwoord heeft dat alles in het handboek staat en er wat hem betreft geen onduidelijkheden kunnen zijn.



De senioren van de afdeling gaan er al snel toe over om weer op de oude manier te werken. Nieuwe medewerkers krijgen wel een exemplaar van het handboek maar worden er niet in ingewerkt en volgen daarom maar de werkwijze van de seniomedewerkers. Een paar die-hards proberen het nog, maar als ze nergens terecht kunnen met hun verbetervoorstellen geven ook zij het op.

### Valkuil 9 Inrichten moet in één keer goed en van bovenaf gebeuren

Commitment van het management is noodzakelijk om de procesinrichting te laten slagen. Maar verbeteringen hoeven niet alleen van bovenaf ingevoerd te worden. Heel goed kan men op de werkvloer beginnen met het doorvoeren van verbeteringen en efficiëncyslagen, dit zorgt meestal ook voor meer commitment van die werkvloer. En een stapsgewijze verbetering verloopt meestal beter dan een groot traject in één keer. Men raakt niet halverwege het zicht op het einddoel kwijt, veranderen gaat makkelijker als het in kleine stapjes gaat en ook de borging van de verbetering is beter te beleggen.

De meeste organisaties hebben niet de noodzaak, het commitment en de capaciteit om alle processen echt in één keer goed in te richten. Groeiscenario's, het verbeteren in kleine stapjes, is voor veel organisaties een betere strategie.

De kwaliteitsmanager van een IT-leverancier heeft een plan opgesteld om alle processen in de organisatie te verbeteren. Zijn bedoeling is om in twee jaar tijd alle processen te beschrijven, van procedures en templates te voorzien en checklists te verzamelen. Voor het gedetailleerd beschrijven van de processen stelt hij een tool voor, waarmee ook de consistentie gecontroleerd kan worden. Zelf zal hij optreden als projectleider, voor de uitvoering heeft hij drie medewerkers nodig. Hoewel de kosten hoog zijn, gaat de directie zonder meer akkoord met het plan en geeft de kwaliteitsmanager opdracht tot uitvoering.

In het begin zijn ook de afdelingen en afdelingsmanagers enthousiast. Men gaat op cursus en, als de eerste producten van de hand van de projectmedewerkers verschijnen, worden deze uitgebreid besproken en becommentarieerd in de diverse werkoverleggen. Maar na een jaar is de rek er wel een beetje uit. Medewerkers klagen bij hun managers dat ze te weinig tijd hebben om, naast hun reguliere werkzaamheden, de vele producten van de projectgroep te lezen en te beoordelen. Een enkele enthousiasteling die dit wel doet en daardoor zijn eigen werk vergeet, krijgt van zijn manager op zijn kop. Bovendien zijn de lopende werkzaamheden regelmatig aan wijzigingen onderhevig, want geen enkel proces en geen enkele activiteit wordt niet meegenomen in het project. Dus vrijwel wekelijks is er weer een nieuwe procedure of template ingevoerd, waardoor medewerkers onzeker worden over hun werk.

Als de managers dit voorleggen aan de kwaliteitsmanager en voorstellen om minder verbeteringen in te voeren krijgen ze de wind van voren. Alleen als de verbeteringen integraal worden ingevoerd is het mogelijk het einddoel binnen twee jaar te bereiken. "Maar zo slecht liep het toch niet? Het zou toch mogelijk moeten zijn om in kleine stapjes voldoende verbeteringen te bewerkstelligen? Zodat het dagelijkse werk gewoon door kan gaan en het voor iedereen overzichtelijk blijft?", stelt een van de afdelingsmanagers. "Want ik krijg bij mijn klant niet uitgelegd dat we daar zoveel tijd mee kwijt zijn, want hij vindt de dienstverlening over de volle breedte wel acceptabel. Hij zou het eigenlijk een beter idee vinden, als zijzelf eens aan de slag gingen."

### Valkuil 10 Zonder tool geen proces

De laatste valkuil die wordt besproken is de koppeling die vaak gelegd wordt tussen tool (hulpmiddel) en proces. Deze valkuil komt in twee verkeerde veronderstellingen naar voren:

9

1

2

3

4

5

6

7

- Als er een tool is, is er een proces (dat dus ook werkt). Als de organisatie een tool heeft geselecteerd en heeft ingericht, ontstaat vaak het idee dat het proces dus werkt en dat het dus goed zal gaan.
- Een proces kan pas ingericht worden, als er een tool is. Veel personen zien het gebruik van een goede tool als een noodzakelijke randvoorwaarde voor een werkend proces. “We kunnen incidentmanagement pas inrichten als we een tool hebben voor de registratie”.

Maar soms zijn processen in een organisatie zo klein in omvang dat afhankelijk van bijvoorbeeld het aantal incidenten en betrokkenen, zelfs een kladblok kan voldoen.

Ook dit is een voorbeeld van sterk mechanistisch denken. “A fool with a tool is still a fool”.

Op een functioneel beheerafdeling is men bezig om gebruikersondersteuning in te richten. In de procesbeschrijving wordt opgenomen dat voortaan alle vragen, opmerkingen, klachten en dergelijke die van gebruikers binnen komen geregistreerd gaan worden. In het onderzoek vooraf heeft men namelijk van de functioneel beheerders begrepen dat zij bij verschillende vragen regelmatig een déjà vu hebben. En dat men soms gedurende een dag heel druk bezig is geweest met het beantwoorden van telefoontjes van eindgebruikers, maar aan het management niet duidelijk kan maken waarmee men precies zo druk is geweest. Of die keer dat ze vergeten waren om een gebruiker terug te bellen.

Er wordt een werkgroepje geformeerd dat als taak krijgt een geschikte tool voor het registreren te selecteren. De werkgroep zoekt op het internet, gaat bij leveranciers langs, en gaat te rade bij de IT-afdeling. Al met al zijn ze een jaar verder voordat er een tool geselecteerd is. Implementatie daarvan kost nog enige maanden.

Al die tijd wordt nog steeds geen enkele melding geregistreerd. “Daar hadden we

Excel toch tijdelijk voor kunnen gebruiken”, verzucht een van de functioneel beheerders. “Dan hadden we ondertussen ook mooie kengetallen gehad voor het instellen van de prestatie-indicatoren.”

## CONCLUSIES EN SAMENVATTING

De meeste problemen die ontstaan bij procesinrichting worden niet veroorzaakt door de organisatie, de theorie of het model (‘BiSL klopt niet’), maar door de personen die het proces inrichten of erover beslissen.

Veel van deze problemen worden veroorzaakt door een (te) eenvoudig wereldbeeld, door mechanistisch denken en door onzekerheid. Om de onzekerheid van de inrichter te verminderen gebruikt men een framework (bijvoorbeeld ITIL of BiSL) en dit model beschrijft de wereld zoals die moet zijn. En als het volgens dit ideaal wordt ingericht, is het goed en valt de inrichter niets te verwijten. Consultants en kwaliteitsmanagers hebben ook zelf behoefte aan zekerheid en zoeken die in de methode. Maar modellen en methoden doen het niet.

Het is juist de ervaring, het overzicht en de afweging wat in de specifieke situatie wel en niet slim is, die bepalend zijn voor het succes. Inrichting vraagt dus ervaring en kennis over en inzicht in het in te richten ‘bedrijfsproces’ (zoals beheer van infrastructuur, functioneel beheer).

Organisaties zitten zelden in een ideaalomgeving en dus moeten er concessies gedaan worden. Juist als kwaliteitsmanager of consultant moet men die afwegingen maken. Dit betekent dat er op voorhand dus geen ideaalplaatje kan bestaan.

Vaak krijgen wij de vraag waar de grens ligt tussen applicatiebeheer en functioneel beheer: wie maakt het functioneel ontwerp en wie de specificatie. En wat moet daar allemaal in staan? Daar is geen standaardantwoord op mogelijk die voor iedere praktijk-situatie kan worden ingevuld.

Volgens de modellen worden specificaties opgesteld door functioneel beheer en functioneel (logisch) ontwerpen door applicatiebeheer. Maar wat als applicatiebeheer geen ontwerp opstelt en daar ook -eventueel tijdelijk- geen capaciteit voor heeft? Als de kennis en kunde aanwezig is bij de functioneel beheerders kan het, al is het maar voor een overbruggingsperiode, goed zijn dat zij de functioneel ontwerpen opstellen. Zodat in ieder geval met de leverancier duidelijke afspraken gemaakt kunnen worden over wat er opgeleverd moet worden en er een testbasis is voor de (functionele) acceptatietest.

Op de vraag wat er bijvoorbeeld in een specificatie moet staan is ook geen standaardantwoord te geven. Ook dit is weer afhankelijk van de omgeving waarin men verkeert. In een situatie waar men 'Navision' gebruikt, zal een specificatie er anders uitzien dan bijvoorbeeld bij maatwerk bij een grote verzekeraar of bank. Bij de implementatie van Navision bij een niet zo grote organisatie zal men een notitie hebben, waarin de punten staan, al dan niet genoteerd door de implementator. Bij maatwerk zijn de specificaties uitgebreide beschrijvingen met alle functionele en niet-functionele eisen aan het systeem.

In een maatwerksituatie is de grens tussen applicatiebeheer en functioneel beheer meestal duidelijk te trekken, in andere situaties is het vaak niet wenselijk om die grens echt volgens de theorie te trekken.

Bij het inrichten van organisaties zal men zich dus diverse vragen moeten stellen:

- Zijn de materiegebieden wel echt allemaal hetzelfde of wil ik dat deze hetzelfde zijn? En zijn binnen de afdelingen de verschillen substantieel of juist niet? Of wil ik dat deze verschillen substantieel zijn of juist niet?
- Zijn de werkwijzen die mensen of organisatie nu hanteren (en wellicht afwijken van mijn ideaalmodel) wellicht zinnig? Zijn er valide redenen waarom ze dat zo doen? Is de omgeving hierop ingesteld?
- Functioneren de huidige medewerkers goed? Hebben zij kennis en ervaring die

gebruikt kan worden? Kunnen we de kennis en ervaring van de medewerkers mobiliseren en actief inzetten in het proces?

- Wat was nu eigenlijk het echte probleem? Wat moet nu precies bereikt worden? Was het probleem nu een gevolg van een slecht functionerend proces of is er een ander probleem?
- Waar en wanneer moet ik stoppen? Streef ik niet naar een overdaad (teveel, het te goed willen doen), wat is er echt minimaal noodzakelijk?
- In welke stappen moet ik dat doen? Moet ik gaan voor in één keer goed, of moet ik het in de organisatie zien te brengen als een groeitraject?

Dit zijn, in onze optiek, de essentiële vragen voor een consultant en voor een kwaliteitsmanager. Om aan de slag te kunnen gaan moet hij vakkundig zijn op het expliciete domein en ook de ogen niet sluiten voor de deskundigheid van de medewerkers.

Aan de hand van genoemde voorbeelden hopen we duidelijk gemaakt te hebben dat veel vanzelfsprekendheden minder vanzelfsprekend zijn. Menigeen kent de valkuilen, maar realiseert zich niet of te laat dat ze er alsnog ingetrapt is.

**Yvette Backer** is senior consultant bij *Getronics PinkRocade*, heeft diverse boeken geschreven en is lid van de werkgroep *Best Practices van de ASL Foundation*.

**Remko van der Pols** is principle consultant en director, heeft ook diverse boeken geschreven onder andere over *ASL en BiSL* en is tevens lid van de *architectural board van de ASL-foundation*.

## LITERATUUR

- **Tom van Sante, Remko van der Pols**, *Wegwijzer keuze voor een standaard*, Informatie, december 2006.
- **Yvette Backer, Remko van der Pols**, *Management guide ASL*, Van Haren Publishing, 2006

- **Donatz, van Outvorst**, *Invoering van functioneel beheer bij pakketten (deel 1 en 2)*, ITSMF Best Practises deel 1 en deel 2, red J. van Bon, Van Haren Publishing, 2004 en 2005.
- **Tom van Sante e.a.**, *Wegwijzer voor het gebruik van IT-standaarden*, Van Haren Publishing, 2005
- **Remko van der Pols, Yvette Backer**, *Managementguide BiSL*, Van Haren Publishing, 2006
- **Remko van der Pols, Yvette Backer**, *Inrichtingsaspecten van functioneel beheer*, ITSMF Best Practises, deel 3, red. J. van Bon, Van haren Publishing, 2006.
- **Remko van der Pols**, *Strategisch beheer van informatievoorziening*, Academic Services, 2005
- **Corné Pol, Martin Bresser**, *Implementatiestrategieën voor BiSL: gemeenten als voorbeeld*, ITSMF Best Practises, deel 3, red. J. van Bon, Van haren Publishing, 2006.