

Het inrichten en opstellen van processen op basis van veranderingsdynamiek

De dynamiek in de logica

Veranderingen binnen een organisatie leiden niet zelden tot dure en langdurige aanpassingen aan de ICT-architectuur. Hoe komt het dat het kennelijk zo moeilijk is om de organisatorische structuur, de feitelijke bedrijfs- en werkprocessen en de ICT-ondersteuning op elkaar af te stemmen en afgestemd te houden? Een intrigerende vraag die zich niet eenvoudig laat beantwoorden. Wel is het mogelijk om een tipje van de sluier te lichten. Aan de hand van de onderlinge veranderingsdynamiek van de organisatorische, administratieve en ICT-logica licht Bert van der Linde toe hoe organisaties het beste hun processen en structuren kunnen opstellen of (her)inrichten.

De veranderingsdynamiek van een organisatie is zichtbaar te maken in een ordeningsprincipe. Dat principe gaat uit van een paar lagen die ten opzichte van elkaar veranderen, te weten:

- Organisatorische logica: deze laag bevat het organisatorische model

waarlangs de organisatie is ingericht. Voorbeelden zijn productgroepen, afdelingen, clusters en functies;

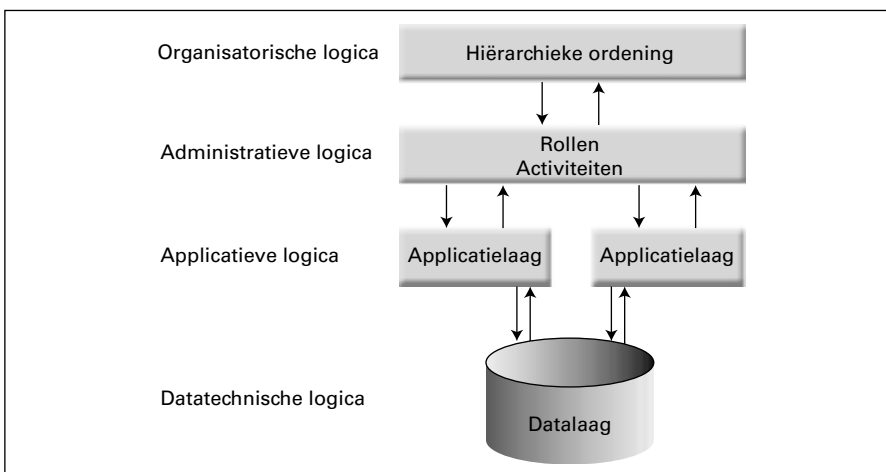
- Administratieve logica: deze laag bevat de modellen van de bedrijfs- of werkprocessen en de rollenstructuur. De formele procesvormgeving

- en operationele besturing van de processen is in deze laag belegd;
- Applicatieve logica: ICT-programma's die nodig zijn om specifieke inhoudelijke taken te ondersteunen tijdens de uitvoering door een medewerker;
- Datatechnische logica: op deze laag ligt de gegevensopslag, -bewaring en -retrieval van gegevens uit het bedrijfs- of werkproces.

Het ordeningsprincipe biedt door deze structuur de oplossing voor het probleem dat veranderingen in de lagen elk hun eigen wijzigingsdynamiek kennen en daardoor ook ten opzichte van elkaar wijzigen. Een voorbeeld daarvan is het verschil in frequentie waarmee de organisatorische logica (het organogram) verandert ten opzichte van de administratieve logica (de werkprocessen).

Ordeningsprincipe

De markt vraagt om bedrijfs- of werkprocessen die in hoge mate interoperabel en flexibel zijn te maken. Aan de basis van die wens liggen efficiency- en effectiviteitsredenen. Niet zelden bestaat daarnaast de wens om op basis van kerncompetenties een waardeketen van organisaties te vormen. Bijstellingen op grond van voortschrijdend inzicht, alsmede nieuwe en veranderende vragen zijn op basis van het ordeningsprincipe relatief eenvoudig door te voeren. Dat stelt enerzijds eisen aan de organisatorische inrichting en het besturingsmodel dat men hanteert, en anderzijds aan de applicatieve gereedschappen en ICT-structuren die men inzet. Het



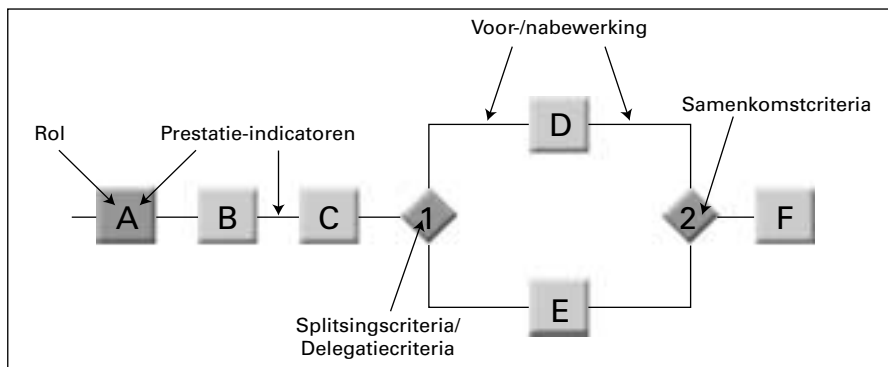
Afbeelding 1. Ordening van organisatorische, proces- en technische componenten.

orderingsprincipe uit afbeelding 1 is dan een leidraad die organisaties kunnen gebruiken in een verandertraject.

Vanuit dit orderingsprincipe kan een organisatie de gewenste flexibiliteit binnen de kaders van beheersbare besturing van processen bereiken. De koppelvlakken moeten de fricties tussen de lagen onderling opvangen. Daarmee is niet alleen de weg vrij voor veranderingen tussen de lagen, maar ook voor veranderingen binnen de individuele lagen.

Het koppelvlak tussen de organisatorische logica en de administratieve logica wordt gevormd door de rollen versus functies of verantwoordelijkheden. Deze verhouding is 1:N; één rol is aan meerdere functies of verantwoordelijkheden te koppelen, afhankelijk van de organisatorische vormgeving. Per taak in de (werk)processen is een rol toegekend. De verhouding taak - rol is aan te duiden als 1:N. De verhouding tussen de organisatorische en administratieve logica is derhalve een N:M-verhouding. Dit mechanisme bergt dus alles in zich om deze lagen ten opzichte van elkaar te laten bewegen zonder dat het onbeheersbaar wordt. Deze flexibiliteit kun je bijvoorbeeld realiseren door de inzet van workflowtechnieken, die rollen met functionaliteiten kunnen verbinden.

Het koppelvlak tussen de administratieve logica en de applicatieve logica wordt gevormd door activiteiten. Per activiteit in het proces is een voor die activiteit specifiek deel van de applicatie toegekend. De verhouding activiteit - applicatie(deel) is aan te duiden als 1:N, waarbij de activiteiten herhaalbaar zijn. Door deze wijze van koppelen zijn ook de lagen ten opzichte van elkaar te veranderen zonder dat het onbeheersbaar wordt. Deze flexibiliteit kan een organisatie onder andere realiseren door de inzet van



Afbeelding 2. Procesvormgeving.

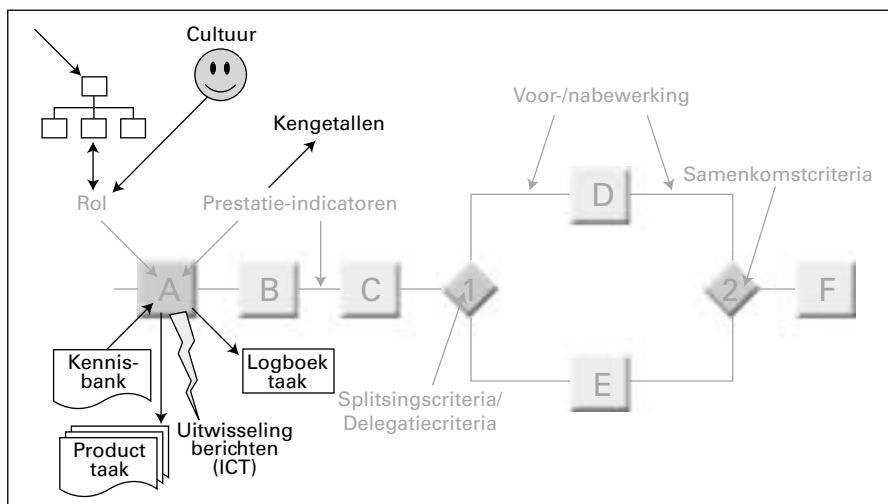
workflowtechnieken waardoor bijvoorbeeld alleen het invoeren van gegevens wordt aangestuurd bij de desbetreffende activiteit.

Bij een zorgvuldig opgezette architectuur zal op het koppelvlak tussen applicatie en data een N:M-relatie ontstaan. De fysieke plaats van opslag van gegevens is daarbij dynamisch gekoppeld aan de applicatie van waaruit de gegevens worden opgeslagen c.q. opgevraagd. Deze flexibiliteit kan een organisatie onder meer realiseren door toepassing van middleware-technieken.

Orderingsprincipe in praktijk

Hoe kan een organisatie nu de middelste lagen van het orderingsprincipe invullen? In het navolgende gedeelte proberen we antwoord te geven

op deze vraag. Elk proces bestaat uit een aanleiding, een clustering van uit te voeren taken en een product. De aanleiding kan een verzoek zijn om een visvergunning, het product is dan een visakte. De taken zijn uit te voeren eenheden werk om te komen van het verzoek tot het product. Door de taken serieel dan wel parallel te schakelen ontstaat een proces. Voor het proces op zich is de hiërarchische ordening niet van belang. Per taak is een rol gedefinieerd op basis van benodigde expertise. Rollen worden in een later stadium aan de hiërarchieke functies gekoppeld. Voor de inrichting van een proces is meer nodig. Dit is weergegeven in afbeelding 2 en 3 en de puntsgewijze opsommingen. Per taak zijn de volgende kenmerken aan te geven: beschrijving van de inhoud van de taak, gegevens input (welke gegevens



Afbeelding 3. Procesomgeving en koppelvlakken.

zijn er nodig om een taak te starten), gegevens output (wat is het resultaat van de taak), betrokken rol (welke rol is met de uitvoering van de taak belast), prestatie-indicatoren (welke meetpunten zijn er opgenomen), delegatiecriteria (criteria die het pad van behandeling bepalen conform rollenstructuur), splitsingscriteria (criteria die inhoudelijk het pad van behandeling bepalen), samenkomstcriteria (criteria die, mits ze matchen, het mogelijk maken om het behandelingspad te vervolgen), voorbereiding van een taak (handelingen die voorafgaand aan de taakuitvoering kunnen c.q. moeten worden uitgevoerd, bijvoorbeeld het ophalen van een image van het relevante deel van het contract), nabewerking van een taak (handelingen die na afloop aan de taakuitvoering kunnen c.q. moeten worden uitgevoerd, bijvoorbeeld het opslaan van ingevoerde gegevens). De basisingrediënten van de administratieve ordening zijn hiermee gedekt. In de praktijk blijkt dit vaak al een hele opgave voor een organisatie te zijn.

Per proces zijn er nog een paar andere factoren die een rol spelen: de aansluiting op de hiërarchieke structuur van de organisatie (deze loopt via de rol), de cultuur van de organisatie (deze is maatgevend voor de criteria die hiervoor zijn aangegeven en de te volgen behandelingspaden in de procesgang), kengetallen (deze zitten in het aggregatieniveau dat boven de prestatie-indicatoren is gepositioneerd), kennisbank (deze kan een organisatie op een taak aansluiten zodat gaandeweg lering uit het proces wordt getrokken), uitwisseling van berichten (dit is een voorbeeld van een automatisch uit te voeren taak), logboek (een organisatie kan dit samenstellen uit de informatie die per taakuitvoering wordt opgeslagen. Het geeft onder andere inzicht in de doorlooptijd van de taak), het product van een taak kan een eindproduct of tussenproduct zijn dat aansluit op een ander proces. Bovenstaande opsomming staat sterk onder invloed van de besturingsfilosofie, de (voorgenomen) ICT-infrastructuur en de hiërarchieke vormgeving van een organisatie.

Oplossing

De oplossing om de frictie tussen de organisatorische, administratieve, applicatieve en datatechnische geledingen weg te nemen ligt verscholen in de wijze waarop de koppeling tussen die lagen wordt gerealiseerd. In dit artikel is slechts een tipje van de sluier gelicht. Daadwerkelijk veranderen kan betekenen dat er bereidheid moet zijn ook strategische en tactische randvoorwaarden zoals besturingsfilosofie of ICT-infrastructuur bij te stellen.

Bert van der Linde

Bert van der Linde (bert.linde@bowler.nl) is werkzaam bij Bowler Management & Advies.