

IMPLEMENTATIE WORKFLOW MANAGEMENT

Door Jaap Kunst



DE KLANTENSERVICE IS MEER DAN ALLEEN HET DIRECTE KLANTCONTACT. HOEWEL WE PROBEREN ZO VEEL MOGELIJK ACTIES EN VRAGEN DIRECT AF TE HANDELEN, ZIJN ER ALTIJD SITUATIES WAARIN VERVOLGSTAPPEN NODIG ZIJN. PAS ALS DEZE STAPPEN ZIJN GEZET EN DE KLANTVRAAG IS BEANTWOORD, HEEFT DE KLANTENSERVICE ZIJN ROL VOLBRACHT. WERKVERDELING VAN DEZE ADMINISTRatieve TAKEN EN DE HIERMEE GEMOEIDE ADMINISTRatieve PROCEDURES BEPALEN VERVOLGENS DE AFHANDELSNELHEID VAN DE KLANTVRAAG. DIT ARTIKEL IS HET TWEEDE EN AFSLUITENDE ARTIKEL OVER WORKFLOW MANAGEMENT [1]. WAAR HET VOORGAANDE ARTIKEL INHOUDELIJK INGAAT OP WORKFLOW MANAGEMENT, BEHANDELT DIT ARTIKEL MET NAME DE ORGANISATORISCHE ASPECTEN VAN DE IMPLEMENTATIE.

Een workflow managementsysteem, ook wel business process routing genoemd, ondersteunt de organisatie om het juiste werk geautomatiseerd op het juiste moment bij de juiste medewerker te krijgen. Implementatie van een dergelijk systeem brengt veranderingen voor de medewerker en het management met zich mee.

Het schema in figuur 1 geeft op hoofdlijnen inzicht in de workflow managementoplossing. Het systeem zorgt ervoor dat de medewerker het juiste werk krijgt toegewezen uit de beschikbare werkvoorraad. Wat het juiste werk is, wordt bepaald door de ingestelde vaardigheden van de medewerker en de prioriteitstelling van de beschikbare werkvoorraad. De rol van werkverdeling/traffic is ervoor te zorgen dat de prioriteitstelling van werk correct is ingesteld en dat daarmee de werkvoorraden op het juiste niveau blijven wat betreft de aard en ouderdom hiervan.

In dit artikel wordt verder ingegaan op de toegevoegde waarde voor de medewerkers, de invalshoek vanuit werkvoorraden, en ook de veranderingen in de operationele besturing.

MEDEWERKER

Essentieel in workflow management is dat werk wordt aangeboden aan een medewerker met de vereiste kennis. Dit is simpel gesteld, maar het vergt vaak een forse stap om deze kennis goed inzichtelijk te maken. Het systeem kan dan vervolgens alle taken die digitaal beschikbaar zijn automatisch aan de juiste medewerkers toewijzen en zorgt dan tegelijk dat alle vaardigheden (skills) van medewerkers inzichtelijk zijn. Een belangrijke consequentie voor de medewerker is dat hij nu geen favoriet werk meer kan regelen bij een collega. Daar staat tegenover dat de medewerker op al zijn vaardigheden wordt aangesproken, wat meer diversiteit in het werk met zich mee brengt. Het blijkt dat medewerkers dit in de praktijk als afwisselend en uitdagend ervaren.

Workflow management biedt de gebruiker meerwaarde indien onder handen taken ook van herinneringen of notificaties worden voorzien. Het systeem waarschuwt de medewerker voor de overschrijding van tijdlijnen of signaleert dat een collega een noodzakelijke actie heeft afgerond. Hoewel hierin het risico schuilt dat de medewerker zich sterk gecontroleerd voelt blijkt in de praktijk dat de medewerker het workflow managementsysteem als een persoonlijke assistent ervaart. Het systeem ondersteunt bij het houden van overzicht over de eigen werkzaamheden, wat zowel helpt in de acceptatie van het systeem als ook bij de verbeterde beheersing van de doorlooptijden van voorraden en het onder handen werk. Dit laatste is direct merkbaar voor de klant.

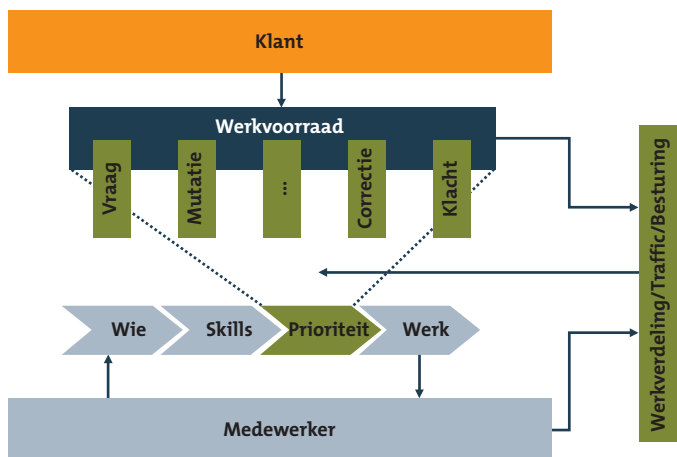
Een valkuil voor de invoering van workflow management is het ontstaan van een extra systeem met veel extra handelingen voor gebruikers. Zeker bij kortcyclisch werk, dus waarvan veel stukken per uur worden afgewikkeld, is dit een belangrijk punt. In de ontwerpfase dient hier expliciet rekening mee te worden gehouden. Dit is oplosbaar door bijvoorbeeld bij de routinematige handelingen, per keer dat nieuw werk wordt opgevraagd grotere aantallen werk uit te reiken. Eén van de andere mogelijkheden is om de systemen zodanig te integreren, dat direct vanuit de toegeken-

de taak de juiste gegevens in het bronstelsel aan de gebruiker worden getoond.

WERKVOORRADEN

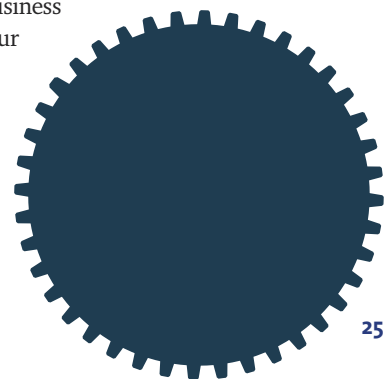
Organisaties die nog geen workflow managementoplossing gebruiken, verwerken voorraden veelal door centraal te bepalen welke voorraad waar wordt afgehandeld (productiesturing). In deze situatie staan dergelijke voorraden veelal niet in één centrale werkvoorraad, maar in allerlei losse overzichten/bestanden. Dat leidt er toe dat losse lijsten als werkopdrachten naar medewerkers worden gestuurd.

Prioritering over alle werkzaamheden heen wordt mogelijk indien alle lijsten en werkopdrachten, dus van uitvlijst tot complexe correctie en van eenvoudige mutatie tot klacht, in één systeem opgeslagen worden. Invoering van workflow management biedt mogelijkheden om niet op basis van productiesturing, maar op basis van voorraad en doorlooptijd te sturen. De organisatie bepaalt dan boven alles welk werk volgens welke bepaalde prioriteitstelling wordt afgehandeld en niet langer waar en wanneer dat precies gebeurt. Cruciaal is dat de prioriteiten per werkstroom goed zijn ingesteld, waardoor het vertrouwen in het workflow managementsysteem snel gaat toenemen.



Figuur 1 Workflow voor administratieve taken

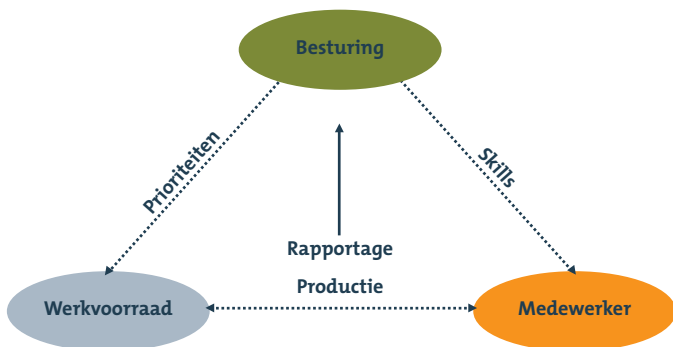
Om goede controle over de workflow te behouden is het noodzakelijk om realtime inzicht in de voorraden te hebben. Dergelijke realtime rapportages geven direct en actueel inzicht in de opbouw en ouderdomsstructuur van de voorraad en zijn essentieel voor het proces van continue bijsturing door (centrale) traffic. Bijsturing kan door de prioriteiten tussen werkstromen aan te passen. Door per werkstroom de prioriteiten in de tijd te wijzigen, wordt de ouderdomsstructuur beïnvloed. Centrale werkverdeling bewaakt vanaf nu de voorraadstructuur, die weergeeft hoeveel stukken van welke werkstroom en welke ouderdom aanwezig zijn. Daarmee ontstaat een vergelijkbare situatie als in het telefoniekanaal. Workflow/business proces routing opent de deur om administratieve stromen op soortgelijke wijze te besturen als het telefoniekanaal.



BESTURING

Invoering van workflow management zorgt ervoor dat productiecijfers en voorraadcijfers van medewerkers meer en meer inzichtelijk raken. Willekeur in het toewijzen van werk door collega's wordt vervangen door een objectieve toekenning van werk op basis van ingestelde vaardigheden bij medewerkers. Doordat alle medewerkers alle soorten werk op basis van ingestelde vaardigheden aangeboden krijgen, worden de performanc cijfers per team beter vergelijkbaar.

Bij geautomatiseerd workflow management is het belangrijk om rekening te houden met retourstromen. Het komt voor dat werk van een verkeerde titel is voorzien en op grond daarvan aan de verkeerde persoon wordt toegewezen. In de situatie van handmatige werkverdeling komt deze situatie uiteraard ook voor en de benodigde *work-arounds* zijn geaccepteerd en cijfermatig is de retourstroom vaak niet goed inzichtelijk. Zodra workflow management is geïntroduceerd, wordt de omvang van de retourstroom snel inzichtelijk en ook bestuurbaar. Medewerkers verwachten dan oplossingen voor deze retourstromen en blijven de gehanteerde *work-arounds* niet accepteren. Het inzicht in de omvang van de retourstroom is dan veelal een goed startpunt om processen verder te optimaliseren. In voorraad- en ouderdomsrapportages zijn dit soort taken veelal zichtbaar als uitschieters in de doorlooptijden/ouderdom.



Figuur 2 Diagram operationele sturing

De taak om werkstromen te prioriteren ligt bij (centrale) traffic. Daarmee is traffic verantwoordelijk voor de openstaande voorraad. Zodra werk is uitgereikt aan een medewerker heeft het teammanagement (uiteraard samen met de medewerkers) de verantwoordelijkheid om het werk ook binnen de geldende tijdlijnen af te handelen. Om dit mogelijk te maken is het ook de verantwoordelijkheid van het teammanagement om alle medewerkers zo veel als mogelijk op alle vaardigheden in te zetten. Tegelijkertijd blijft centraal inzichtelijk hoeveel werk en met welke ouderdom in de gehele operatie onder handen is. Dit alles leidt ertoe dat er tussen het teammanagement en de (centrale) traffic een gezond spanningsveld over onder handen werk en centrale voorraden ontstaat. Indien dit goed is georganiseerd staat de dienstverlening aan de klant daarbij centraal. De klant is daar al met al indirect bij gebaat.

TOEKOMST

De toenemende mogelijkheden om systemen te integreren maakt dat de techniek al langere tijd zover is om workflow management (business proces routing) te ondersteunen. Dit kan zowel in de

vorm van eigen ontwikkeling, bijvoorbeeld door dit soort toevoeging in een intranet site op te nemen, als in de vorm van pakketoplossingen. De sleutel tot succes ligt in de organisatie en in mindere mate in de techniek. De techniek is een belangrijke randvoorwaarde.

Als workflow management eenmaal is ingeregeld kan nog een extra stap worden gezet. Alle informatie is namelijk aanwezig om afhandeltijden van administratieve taken te meten en inzichtelijk te krijgen. Daarmee ontstaat een gemiddelde afhandeltijd per soort werk. Dit rechtvaardigt de stelling dat workflow management zorgt voor besturing van administratieve stromen alsof het telefonische klantcontacten zijn. Er zijn zonder meer uitdagingen om dit daadwerkelijk te realiseren.

SAMENVATTING

Klantenservice is meer dan alleen het directe klantcontact tussen bedrijf en klant. Vervolgacties na het contact bepalen de doorlooptijd en tevredenheid vanuit de klant gezien. Workflow management helpt de organisatie om deze vervolgacties in de juiste volgorde af te handelen. Sturing op werkvoorraden vindt plaats bij (centrale) traffic. Het teammanagement is verantwoordelijk voor de juiste inzet van medewerkers, zodat iedereen de juiste werkzaamheden kan oppakken. Ook is zij verantwoordelijk voor de bewaking op doorlooptijden van onder handen werk en de kwaliteit van de afhandeling.

Voor medewerkers betekent dit dat zij via een systeem werk toegewezen krijgen. Het feit dat iedereen op al zijn vaardigheden wordt aangesproken maakt dat medewerkers dit veelal positief ervaren. Gecombineerd met een herinneringsfunctie op openstaande taken wordt het workflow managementsysteem meer en meer de persoonlijke assistent van de medewerker. Het helpt om de klant snel en adequaat antwoord te geven.

Ook de besturing van de organisatie wijzigt. Sturing op productie (wat wordt waar afgehandeld) verandert naar sturing op de voorraadstructuur (dat werk in de bepaalde volgorde wordt afgehandeld). De voorraadstructuur is direct en actueel inzichtelijk naar soort en ouderdom en direct bij te sturen door (centrale) traffic. Het teammanagement is ervoor verantwoordelijk dat toegewezen voorraden binnen het team vlot en goed worden afgehandeld. Dit leidt tot een nieuwe dynamiek in de organisatie. Om dit goed te laten werken is goed inzicht in de eigen processen en prioriteiten van groot belang.

Uiteindelijk leidt workflow management ertoe dat administratieve werkprocessen op een vergelijkbare manier als telefonie worden bestuurd en gerouteerd. In de ultieme situatie ontstaat zelfs exact inzicht in de administratieve afhandel- en doorlooptijden. Zowel de efficiency als de klantgerichtheid van de organisatie zijn daarbij gebaat. **CCM**

[1] Zie voor het vorige artikel CCM 2009 nr. 4.

Jaap Kunst is interim- en projectmanager bij Cvision
– j.kunst@cvision.nl