

De kunst van het digitaliseren

De digitalisering van de documenthuishouding, wie is er niet mee bezig tegenwoordig? En hoe vaak gaat het eigenlijk niet mis? Onvoldoende aandacht voor de bedrijfsprocessen en voor de veranderingen die digitalisering voor mensen heeft, leidt ertoe dat veel digitaliseringstrajecten niet de beoogde doelen halen of zelfs helemaal niet lukken. Het kan ook anders. De auteurs van dit artikel beschrijven hun ervaringen.

De juiste focus op de mens en het proces van digitalisering maakte twee lopende projecten, één bij een ministerie in Den Haag en één bij een provincie in het noorden van het land, tot een succes.

Digitaliseren is mensenwerk

Digitalisering wordt vaak gezien als een 'DIV-aangelegenheid' of als een 'automatiseringskarwei'. Het gevolg hiervan is dat de projecten meestal ook vanuit die perspectieven worden opgezet. Zowel de

kader) die zich bij uitstek leent om met een groep direct betrokken medewerkers processen in kaart te brengen en te optimaliseren. Dit levert betrokkenheid van de medewerkers op voor het, of beter 'hun', nieuwe proces. Met deze aanpak staan de medewerkers aan de basis van de verandering. De methodiek is aangepast aan administratieve organisaties binnen de overheid en zodanig vormgegeven dat zij als functioneel ontwerp voor de inrichting van een documentmanagementsysteem en de latere opleidingen gebruikt kan worden.

Wanneer zijn mensen bereid om hun ingesleten gewoonten te veranderen en energie te stoppen in iets nieuws?

Od

DIV- als de ICT-aanpak blijken in de praktijk niet te werken. De DIV-aanpak plaats digitalisering in een stoffige hoek. Niet sexy, niet leuk om aan mee te doen en 'niet ons pakkie an'. Mensen hebben niet het gevoel dat het noodzakelijk is om met het documentmanagementsysteem (DMS) te werken. De voordelen voor de gebruiker zijn niet inzichtelijk gemaakt en de nadruk ligt vaak op de archiefwaardigheid van het systeem en het kunnen voldoen aan wettelijke vereisten. Het gevolg is dat de keuzes die bij de inrichting en uitrol gemaakt worden meestal niet door de organisatie geslikt worden. Vaak staat er na een 'DIV-aanpak' een DMS dat vervolgens niet of alleen voor formele stukken wordt gebruikt.

De ICT-aanpak treft vaak eenzelfde lot. Medewerkers zijn meesters in het vinden van manieren om onder opgelegde systemen uit te komen. Zodra een ingewikkeld systeem als pakket wordt uitgerold, zonder dat voor de gebruiker duidelijk is welke toegevoegde waarde er voor hem in zit, verdwijnt de animo om er tijd en energie in te stoppen om het gebruik onder de knie te krijgen.

De vraag die overblijft is, wat dan wel een aanpak is die kans van slaan heeft? Wanneer zijn mensen bereid om hun ingesleten gewoonten te veranderen en energie te stoppen in iets nieuws? Niet veel medewerkers zijn zich bewust van de bedrijfsprocessen waarin zij een rol spelen en waarin zij een belangrijke schakel vormen. Zodra mensen zich daarvan bewust worden en doorkrijgen dat hun werk beter, leuker en efficiënter kan door zich af te vragen of zij de stappen in die processen wel slim zetten, is de kiem gelegd voor een succesvolle uitrol van een nieuw systeem. Dit geldt zeker voor documentmanagementsystemen in een overheidsorganisatie.

Focus op de processen

Met een werkwijze die medewerkers actief meeneemt in dat proces wordt de basis gelegd voor de digitalisering van de bedrijfsprocessen. Als basis daarvoor dient de methode 'Lean Manufacturing' (zie

Verschillende verdiepingsslagen op de basis lean-sessies en aandacht voor details blijken in de praktijk nodig te zijn om een goed werkend en geadopteerd proces te krijgen.

Lean Manufacturing: praktisch en effectief

De Lean Manufacturing-methode is een managementfilosofie die erop gericht is processen zo optimaal mogelijk in te richten. Dit leidt tot een verbetering van het bedrijfsresultaat. Deze methode is in eerste instantie ingezet binnen de automobielenindustrie, maar blijkt ook bij uitstek geschikt te zijn voor grote, administratieve organisaties. Dit komt mede door de eenvoud van de aanpak en het overzicht welke het de medewerkers geeft. Zogenaamde verspillingen, processtappen die geen toegevoegde waarde leveren, worden geëlimineerd. Hierdoor gaan de doorlooptijd en de kwaliteit van het product of de dienstverlening omhoog en de productiekosten omlaag. Maar meer nog leren medewerkers zelf na te denken over de effectiviteit van hun eigen proces en over de mogelijkheid hier continue verbeteringen in aan te brengen.

Ervaringen bij een ministerie

Het ministerie stond aan de vooravond van de digitalisering van haar primaire en ondersteunende processen. Om de dienstverlening te verbeteren en de efficiëntie te verhogen wilde de afdeling DIM haar eigen processen optimaliseren en standaardiseren. Hierbij lag de nadruk op efficiëntie die behaald kan worden door zo digitaal mogelijk te gaan werken. Aan het consultancybureau is gevraagd om hun ervaringen met Lean Manufacturing in relatie tot digitaliseringstrajecten te gebruiken en te delen met het ministerie. Het bureau is samen met de DIM-medewerkers aan de slag gegaan. In een tijdsbestek van vijf weken zijn zeven DIM-processen lean gemaakt. De aanpak is zodanig gekozen dat de medewerkers gaandeweg zelf de lean-sessies konden gaan leiden. Het mes sneed

hierdoor aan twee kanten: enerzijds is optimaal gebruik gemaakt van de aanwezige proceskennis en anderzijds zijn de medewerkers het proces en de methode echt als 'hun ding' gaan zien.

De resultaten zijn opmerkelijk:

- Het aantal processtappen is drastisch teruggebracht evenals het aantal onnodige wachtmomenten in de processen. Bovendien konden vele bestaande knelpunten in de processen worden opgelost.
- De DIM-medewerkers zijn trots op de resultaten en dragen deze ook uit naar collega's. De lean-methode gaan zij nu ook inzetten voor andere processen die gedigitaliseerd moeten worden, waarbij zij zelf de rol van procesbegeleider gaan vervullen.
- Het inzicht in de eigen DIM-processen is enorm toegenomen waardoor het draagvlak voor de geoptimaliseerde processen sterk is vergroot. Op basis van de lean gemaakte DIM-processen zijn ook nieuwe werkinstructies geschreven en geïmplementeerd. De werkwijze is hiermee uniform geworden en leidt tot kortere doorlooptijden, hogere kwaliteit en, niet het minst belangrijke, het biedt de medewerkers nieuwe perspectieven in het kader van de veranderende rol waar de DIM-medewerkers als gevolg van de digitalisering voor staan.

Ervaringen bij een provincie

Binnen de provincie is de Lean Manufacturing-methode als basis gekozen binnen het digitaliseringproject. Eerst werden de processen (zoals subsidieverlening, uitvoeren van werken, beleidsontwikkeling) in kaart gebracht en geoptimaliseerd onder verantwoordelijkheid van een proceseigenaar en samen met de medewerkers. Belangrijk is het aanstellen van de verschillende proceseigenaren op het juiste managementniveau. Men moet iets kunnen afdwingen. Omdat de processen zich niet houden aan de afdelingsgrenzen moeten proceseigenaren leren oog te hebben voor de belangen van collega-managers.

Het draait om verantwoordelijkheid nemen en vertrouwen kunnen geven. Voor de medewerkers is het van belang om te leren kijken naar zijn of haar eigen proces en open te laten staan voor verbeteringen. Na het optimaliseren van het proces kan dit ingevoerd worden in het DMS, waarna het opleiden van medewerkers plaatsvindt; dit niet alleen in het gebruik van het systeem, maar ook in het geoptimaliseerde proces. Hier is een rol weggelegd voor de mensen uit het proces, zij moeten hun eigen collega's meenemen in het nieuwe proces. De eerste processen binnen de provincie zijn nu operationeel. Voor deze processen geldt: digitaal is leidend.

Een belangrijke combinatie waar in de provincie voor is gekozen, is dat digitalisering als randvoorwaarde wordt gezien voor de revitalisering van het provinciehuis. In april 2010 zijn de eerste afdelingen in een gerenoveerd pand getrokken, waar flexwerken de basis is. Geen vaste plek, geen archiefkasten meer, maar alleen een kleine 'trolley' voor wat actuele dossiers. Digitaal is leidend.

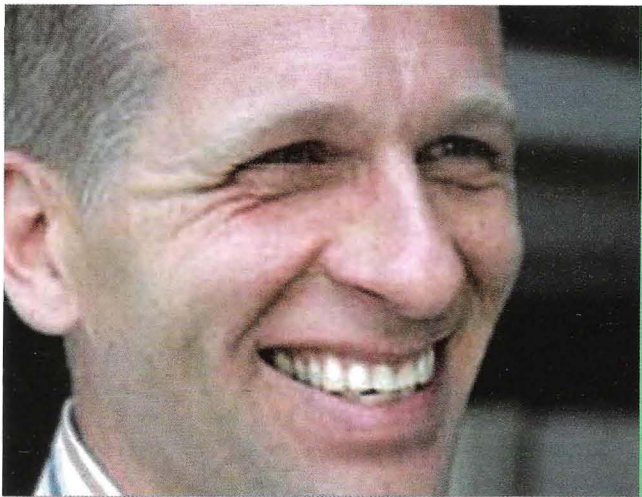
Conclusies

Beide beschreven trajecten geven aanknopingspunten voor een succesvolle digitalisering. De belangrijkste leerpunten zetten we hier nog even op een rijtje:

- Maak iemand verantwoordelijk voor de processen die gedigitaliseerd gaan worden: een proceseigenaar. Aangezien veel processen vaak dwars door organisaties heen lopen moet dit iemand zijn die over de teams of afdelingen heen besluiten over een proces kan en mag nemen.
- De lean-methode zoals die in de procesindustrie gehanteerd wordt, moet aangepast worden om hem echt toepasbaar te laten zijn voor administratieve organisaties. Niet alle lean-principes zijn even waardevol in een overheidsorganisatie.



Koos Passchier
koos.passchier@vankaliber.nl



Harry Mouris
harry.mouris@vankaliber.nl

- Hierop aansluitend moet er een vastleggingmethode gekozen worden die aansluit op bestaande AO-beschrijvingen binnen de organisatie. Immers de AO-beschrijvingen en de wijze waarop de digitalisering wordt gerealiseerd moeten wel een-op-een aansluiten.
- Hanteer zo kort mogelijke invoeringscycli. Na het beschrijven en optimaliseren van processen mag de inrichting en de uitrol niet te lang op zich laten wachten. Discussies worden dan namelijk weer opnieuw gevoerd en uitgangspunten opnieuw bediscussieerd.
- Door de medewerkers actief bij de analyse en verbetering van de processen te betrekken wordt het proces van hen. Deze verinnerlijking van de processen is de belangrijkste pijler van een succesvolle digitalisering van de werkprocessen. Door als adviseur de kennis van de lean-methode actief aan de organisatie over te dragen wordt het draagvlak voor de geoptimaliseerde processen nog verder vergroot. ●

Koos Passchier, koos.passchier@vankaliber.nl

Harry Mouris, harry.mouris@vankaliber.nl

Koos Passchier en Harry Mouris zijn beiden partners van 'Van Kaliber'.