

PIACTOR[®]-methode maakt stroomschema's toegankelijker, inzichtelijker en bruikbaar

Processen in één overzichtelijk schema weergegeven

Stroomschema's... Destijds bijna jubelend door kwaliteitsmanagers verwelkomd omdat ze hielpen de rijen kwaliteitshandboeken te reduceren. Maar of ze nou zo bruikbaar zijn, zo helder, zo begrijpelijk als men wil doen geloven...? Nee..., dat niet. Dat vond ook ing. A.W. Koffeman, op dat moment kwaliteitsmanager bij BASF Nederland BV. Hij zocht naar een eenvoudiger, duidelijker en makkelijker te hanteren methode. En vond die. Meer over zijn PIACTOR[®]-methode en wat men ermee kan bereiken vindt u in het onderstaande artikel.

'Hoe zat dat met die procedure voor de Inkoop ook alweer?' vroeg de manager aan de kwaliteitsman. Deze schoot overeind, trok de kastdeuren open en ging met de vinger over de rug van een forse rij dikke handboeken. 'Ha,' zei hij. 'Hier heb ik het... In dit boek staat dat wel...'

Ing. A.W. Koffeman, directeur van het in Apeldoorn gevestigde adviesbureau Prolity BV en voorheen kwaliteitsmanager bij BASF Nederland BV en ICI Holland BV, kent die situatie.

'Ik ben in 1992, samen met twee assistenten, bij BASF begonnen met het opzetten van een op ISO gebaseerd kwaliteitssysteem. Dat gebeurde voor drie locaties: één Verkoop- en twee Productielocaties. Dat systeem werd opgezet op de traditionele manier en op basis van de allereerste ISO-norm die toen recentelijk het daglicht had gezien,' vertelt hij. 'Handboek samenstellen, procedureboek maken en — op het laagste niveau van de organisatie — werkinstructies schrijven. Dat werd uiteindelijk een hele set dikke boeken. Die werden per vestiging in de kast gezet en kwamen er zelden uit.'

Dat zat Bert Koffeman niet lekker. Hij vroeg zich af wat op die manier de toegevoegde waarde is van een kwaliteitssysteem. 'Feitelijk klopt het. Je hebt aan de eis voldaan. Maar het is niet werkzaam. Je moet je dan ook afvragen: Waar is dit nou eigenlijk voor bedoeld? Om aan de certificeerder te laten zien? Om te kunnen aantonen dat je voldoet aan de eisen die aan dat papiertje aan de muur worden gesteld? Of is het bedoeld voor de gebruiker, voor de medewerker? Om de procesgangen tussen afdelingen goed te regelen. Om inzicht in processen te creëren en een eenduidige handelswijze binnen een organisatie?'

Er is in feite maar één goed antwoord op deze vraag: Het gaat bij een op ISO gebaseerd kwaliteitssysteem niet om het certificaat, maar om de zaken goed geregeld te hebben.

'Daar voldeed dat "antieke" systeem dus niet echt aan,' zegt Koffeman. 'Je moest eigenlijk kennis van zaken hebben, een soort technet

zijn, om ermee uit de voeten te kunnen. We werkten wel met allerlei stroomschema's, maar ook die waren zo gecompliceerd dat ze voor de mensen die ermee moesten werken nauwelijks enig inzicht boden.'

Koffeman, die zichzelf beschrijft als 'iemand die altijd op zoek is naar een methode om iets eenvoudiger of makkelijker te kunnen doen' maakte in de loop der tijd een inventarisatie van methoden en technieken die toegepast konden worden om het kwaliteitshandboek, het gedocumenteerde kwaliteitssysteem, inzichtelijker en makkelijker hanterbaar te maken.

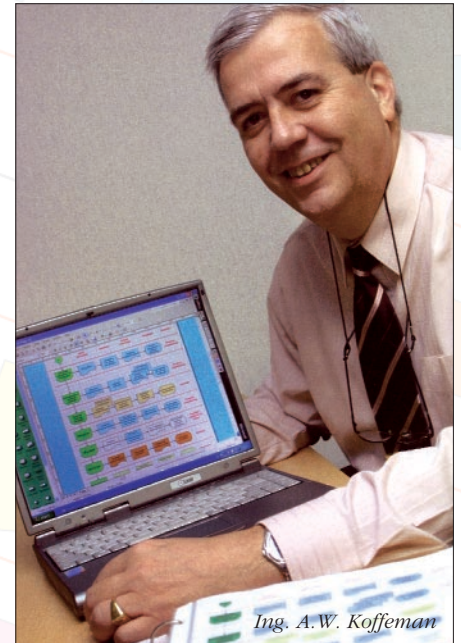
'Je had in die tijd hoofdzakelijk te maken met kwaliteitssystemen op papier,' vertelt hij. 'De elektronische faciliteiten waren toen nog niet zo ontwikkeld. Er was bijvoorbeeld geen programma om documenten elektronisch binnen de organisatie te verspreiden. Tenminste..., als het er al was, was het zeker niet algemeen bekend.'

Toegankelijk, inzichtelijk en bruikbaar

Koffeman liep op een gegeven ogenblik tegen het pakket LotusNotes op. Hij bestudeerde het pakket en zag mogelijkheden om daar wellicht zijn ideaal — een toegankelijke, inzichtelijke en bruikbare versie van een kwaliteitshandboek — te realiseren.

Eerst werd toen nog een inventarisatie van de markt gemaakt. Daarbij vroeg hij zich steeds af: Wat is er? Wat kan dat? Is dat wat we willen? Is dat wat we nodig hebben? Wat kost dat? En, wat hebben we dan als we dat in huis halen? Uiteindelijk werd besloten zelf een geautomatiseerd systeem te ontwikkelen binnen LotusNotes.

Koffeman: 'Wij gaven inhoudelijk onze wensen en eisen aan en extern werd één en ander dan geprogrammeerd. Op die manier werd ons kwaliteitssysteem al een stuk toegankelijker. Het werd ook — mede door gebruik te maken van functiespecifieke en afdelingsspecifieke opzetten — meer gefocust op de gebruikers. Op basis van een steekwoord kon men alleen die zaken vinden die op dat mo-



Ing. A.W. Koffeman

ment of voor die persoon relevant waren.' Daarnaast scheelde het ook veel werk. De kwaliteitsmanager hoefde er immers niet langer voor te zorgen dat een update ..tig keer gekopieerd werd. Hij hoefde ook niet meer te controleren of men wel de juiste versie van het handboek tot zijn beschikking had: de actuele versie stond op het net.

Maar of met die aanpak de inzichtelijkheid ook was geholpen...? Nog niet echt. Daarin kwam verandering toen Koffeman een boek over workflow-management in handen kreeg. De inhoud ervan zette hem aan het denken. Hij beseftte dat je op diverse manieren naar processtromen kon kijken en zocht naar een benadering die dan ook makkelijker in kaart kon worden gebracht. 'Voeg daarbij dat de computertechniek verbeterde en dat kleurenprinters steeds algemener voorkwamen en de mogelijkheden werden steeds duidelijker,' zegt hij. 'Ik paste toen al de truc toe om elke regel in een stroomschema aan een deelproces en een functie toe te kennen. Dat was op zich al een hele verbetering. We hadden toen het hoofdproces in het midden staan, de input links en de output rechts.'

Het was het toch nog niet echt...

Gebruikers waren enthousiast, maar Koffeman was nog niet helemaal tevreden. 'Op een gegeven moment zei iemand tegen mij: Waarom staat die kolom in het midden?'

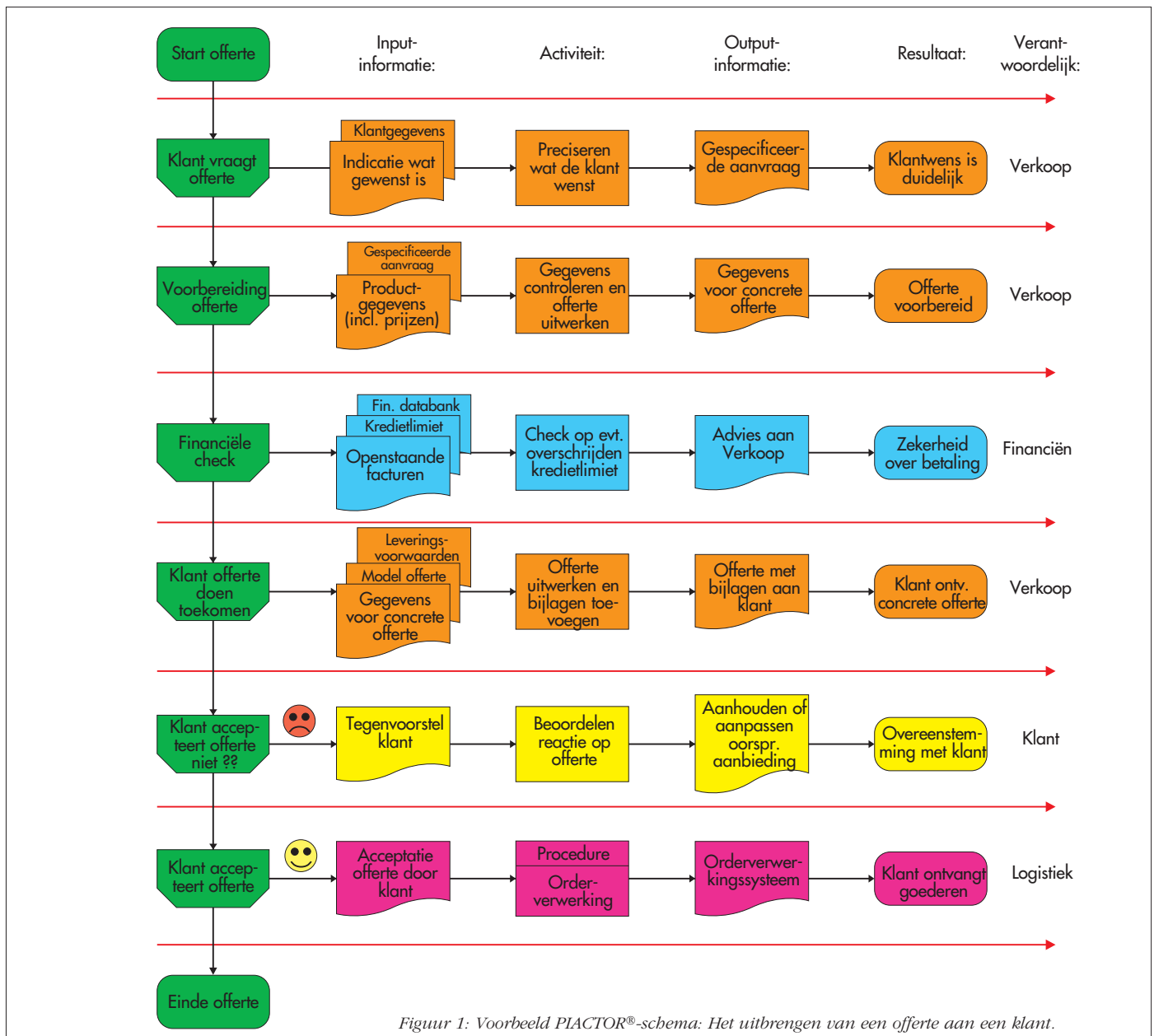
Waarom niet links? Dus dat eens geprobeerd. Verder doorgedacht... Waar gaat het nou eigenlijk om in een proces? Wat is eigenlijk een proces? Dat is een aaneenschakeling van deelprocessen. En deelprocessen kun je toewijzen aan een persoon/functionaris, afdeling misschien? Probeer je dat nou maar eens heel duidelijk voor te stellen. Toen heb ik het hoofdproces aan de linkerkant gezet, van boven naar beneden. Dat bleek een stuk inzichtelijker. Dan: Wat is nou essentieel in dat deelproces, wat moet je ervan vastleggen? Nou is een deelproces niets anders dan een activiteit die een functionaris moet uitvoeren. En elke activiteit kent input en output. Maar er is meer: Hoe weet je bijvoorbeeld dat zo'n activiteit effectief is? En efficiënt? Je moet het resultaat heel goed zichtbaar maken. Dus we hebben er een kolom met resultaten bijgezet. En dat is het PIACTOR®-schema geworden: Proces - Input - ACTiviteit - Output - Resultaat - Verantwoordelijk.

Koffeman heeft zijn PIACTOR®-methode inmiddels verder uitgewerkt en gedeponeerd. De belangstelling voor de pragmatische en procesgerichte benadering, die in de praktijk is beproefd, is groot. Eenvoud is belangrijk en een PIACTOR®-schema geeft een primair of ondersteunend proces in één overzichtelijk schema weer, inclusief de samenstellende deelprocessen. 'De methode heeft ook diverse toepassingsmogelijkheden,' meent Koffeman. 'Ze is geschikt voor procesmodellering, voor het opzetten van het gedocumenteerde kwaliteitssysteem dat nodig is voor ISO-certificering en kan ook worden ingezet bij procesverbetering. Inmiddels is gebleken dat de inzet van deze methode een ideaal hulpmiddel is om een kwaliteitssysteem om te zetten naar de nieuwe norm of om een nieuw kwaliteitssysteem op basis van de nieuwe norm te bouwen.'

In de praktijk blijkt dat bij toepassing van de

PIACTOR®-methode voor bijvoorbeeld certificatie, slechts enkele kleine, tekstuele aanvullingen nodig zijn om een procedure zo op te zetten dat hij voldoet aan alle eisen die ISO eraan stelt. Die aanvullingen slaan dan op de doelstelling van het betreffende proces, een benoemde proceseigenaar voor het totale proces en de voor het betreffende proces relevante prestatie-indicatoren. 'Je moet het doel namelijk wel duidelijk voor ogen hebben. Waarom doe je dit? Wat wil je ermee bereiken? Hele zinnige vragen. De ISO-norm stelt eigenlijk nog maar zes processen als vereiste. Inkoop staat er bijvoorbeeld niet meer in. Ik zeg altijd: de processen waar je risico's mee loopt, waar dingen makkelijk fout kunnen gaan en die van invloed zijn op de kwaliteit zoals de klant die uiteindelijk ervaart, daar moet je grip op hebben. Leg die maar vast. Maar leg alsjeblieft niet alles vast.'

Kijkend naar de digitale versie van het hand-



Figuur 1: Voorbeeld PIACTOR®-schema: Het uitbrengen van een offerte aan een klant.

boek, zie je dat op het scherm als eerste in de procedure het doel wordt vermeld. Daarna volgt het proces. En dan het processchema. En zet de prestatie-indicatoren erbij, zodat duidelijk wordt hoe nagegaan kan worden of het proces volgens de regels verloopt of niet. Ook is er een proceseigenaar benoemd die verantwoordelijk is voor de hele procedure.

Door het gebruik van specifieke kleuren per afdeling of functie, kan men nog extra inzichtelijk maken wat voor wie geldt. Tevens maken de toegevoegde kleuren een schema voor de gebruiker(s) visueel aantrekkelijker, wat ook niet onbelangrijk is.

De 'oude' methode vs. de PIACTOR®-methode

De gebruikelijke stroomschema's — de 'oude' — waren op zich al een hele verbetering ten opzichte van de daarvoor gehanteerde tekstuele procesbeschrijvingen. Niettemin blijken ook deze stroomschema's of flowcharts redelijk complex en daardoor minder inzichtelijk. Door het gebruik van beslissingsymbolen en de terugkoppeling naar eerdere symbolen werd het moeilijk een deugdelijk overzicht van het totale proces te krijgen.

In bepaalde toepassingen — bijvoorbeeld de methode voor administratieve organisaties — was het daarnaast ook nog vereist elk symbool te coderen en met elkaar te verbinden. De PIACTOR®-methode (zie figuur 1) kent deze beperkingen niet.

Kijkend naar de PIACTOR®-methode zien we als kenmerken dat:

- het hoofdproces wordt weergegeven in een verticale kolom aan de linkerkant van het schema. Het proces is daarmee inzichtelijk en begrijpelijk geworden, zonder dat het totale schema moet worden doorgelopen.
- elk deelproces in een enkele horizontale regel wordt weergegeven.
- elk deelproces een op zich staande activiteit beschrijft waarvoor input nodig is en waardoor output gegenereerd wordt. De doelstelling (het resultaat) van het deelproces moet duidelijk aangegeven kunnen worden. Kan dat niet, dan moet men zich afvragen of dat deelproces wel zinnig is.
- de methode gebruik maakt van slechts zes verschillende symbolen.
- de methode geen gebruik maakt van beslissingsymbolen. Of een activiteit wel of niet wordt uitgevoerd wordt opgelost door in de tekst van het deelprocessymbool een vraagteken op te nemen. Luidt het antwoord 'ja' moet het deelproces worden ingegaan. Bij 'nee' slaat men dit deelproces over.
- op het moment waarop tijdens het proces een andere procedure o.i.d. aangeroepen moet worden, dat gebeurt door in plaats van een activiteitsymbool, het symbool

Symbol:	Betekenis:	Kleur:
	Start of einde van het processchema	Altijd groen
	Aanduiding deelproces	Altijd groen
	Input- of output informatiedrager	Verantwoordelijke heeft eigen kleur
	Beschrijving van de activiteit	Verantwoordelijke heeft eigen kleur
	Verwijzing naar een andere beschrijving	Verantwoordelijke heeft eigen kleur
	Concreet resultaat van het deelproces	Verantwoordelijke heeft eigen kleur
	Verbinding tussen delen van schema's	Altijd groen

Figuur 2: Gebruikte symbolen in het PIACTOR®-schema.

- voor een andere procedure te gebruiken.
- een deelproces wordt weergegeven door achtereenvolgend:
 - het deelprocessymbool met tekstaanduiding;
 - het symbool voor input-informatie (hiervoor wordt het documentsymbool gehanteerd) met tekstuele beschrijving ervan;
 - het symbool voor een activiteit met tekstuele beschrijving. In plaats van het activiteitsymbool kan het symbool voor een andere procedure o.i.d. worden gehanteerd;
 - het symbool voor output-informatie met tekstuele beschrijving;
 - het symbool voor het resultaat van het deelproces met een tekstuele beschrijving ervan;
 - een aanduiding van de afdeling c.q. functionaris die verantwoordelijk is voor het deelproces.

Wanneer er sprake is van meerdere soorten in- en output in het deelproces, kan dat getoond worden door gestapelde document-symbolen te gebruiken.

Wat de kleuren betreft: De symbolen voor de benoemde deelprocessen worden altijd in groen weergegeven. Voor de andere symbolen voor een deelproces kan men tot op zekere hoogte zelf de kleur bepalen. Tot op zekere hoogte, omdat consistentie ten aanzien van de gekozen kleurcodering wel van belang is. Een afdeling of gebruiker moet in elk

schema wel dezelfde kleur behouden. Op die manier worden de voor hem of haar relevante activiteiten in elk schema in één oogopslag herkenbaar.

Tenslotte: Elk schema kent een start- en een eindsymbool. Tevens kan men gebruikmaken van verbindingssymbolen wanneer het schema zich uitstrekt over meer dan één pagina. Zie ook figuur 2.

De vervaardiging van een PIACTOR®-schema

Er zijn drie manieren waarop tot een uitgewerkt PIACTOR®-schema kan worden gekomen.

De eerste is de zelfstandige manier. Elke proceseigenaar dient geheel zelfstandig het voor hem of haar relevante processchema — of schema's — op te stellen.

Deze benadering heeft als nadeel dat iedere proceseigenaar getraind dient te worden in het gebruik van de methodiek. Daarbij komt ook nog dat men gegarandeerd verschillen in detaillering en gehanteerde logica krijgt. Een belangrijk voordeel is echter dat de acceptatie van deze schema's groot zal zijn. Niemand kan immers kritiek uiten op een door hem of haar zelf opgesteld proces?

De tweede aanpak is iemand aan te wijzen die voor de hele organisatie alle schema's dient op te stellen. Voordeel hiervan is dat er weinig training nodig is. Nadeel is echter dat het draagvlak binnen de organisatie minimaal zal zijn en de kritiek maximaal.

Deze beide benaderingen moeten het echter in toepasbaarheid en voordelen afleggen tegen de derde methode: de aanpak van samenwerkende krachten. Bij deze laatste manier wordt elk processchema geproduceerd door de betreffende proceseigenaren die daarbij worden ondersteund door een speciaal daarvoor aangestelde functionaris. De gebruikers zullen in deze situatie de geproduceerde schema's toch als 'eigen' ervaren. Door de continue factor van de speciaal aangestelde functionaris kan op deze wijze toch consistentie in details en logica worden gerealiseerd. De laatstgenoemde aanpak heeft ook bewezen in de praktijk tot de snelste resultaten te leiden.

Uitgaand van deze derde aanpak, kan het proces om tot een deugdelijk PIACTOR®-schema te komen als volgt worden beschreven: De speciaal aangestelde functionaris — bij voorkeur een kwaliteitsmedewerker — wint informatie in over het proces bij de betreffende proceseigenaar en de overige bij het proces betrokken personen. Dit maakt het hem of haar mogelijk een grof schema op te stellen.

De functionaris werkt deze grove opzet uit en neemt hem door met de betrokkenen. Zinnige kritiek wordt verwerkt totdat uitein-

delijk een ieder zich in het resultaat kan vinden.

Om een procedurebeschrijving in PIACTOR®-formaat te completeren en te laten voldoen aan de eisen die ISO 9001:2000 stelt, moet het schema nog worden aangevuld met een korte omschrijving van het doel waar dit proces invulling aan moet geven. Tevens dienen relevante prestatie-indicatoren te worden gedefinieerd.

Koffeman: 'Het is verstandig het proces nog eens aandachtig door te nemen met behulp van een audit. In die situatie worden de activiteiten namelijk in de praktijk stuk voor stuk nagelopen en zal men de bronnen voor in- en output erop na gaan slaan. Als er dan iets niet helemaal goed zit, komt dat gearandeerd bovendrijven.'

Ook geschikt voor procesverbetering

Volgens Koffeman maakt de PIACTOR®-aanpak het ook mogelijk om op een eenvoudiger manier aan procesverbetering te werken.

'Je kunt een proces bijvoorbeeld efficiënter maken door het aantal deelprocessen te gaan

beperken. Bijvoorbeeld door bepaalde deelprocessen over te slaan of samen te voegen. Een andere manier is door synchronisatie van deelprocessen (het gelijktijdig of in een andere volgorde laten verlopen van deelprocessen) toe te passen,' zegt hij. 'Of door bewerkingstijd te bekorten (het in tijd optimaliseren van deelprocessen).'

Uitvoering van deelprocessen door anderen (functionarissen of afdelingen) kan leiden tot synergiewinst. Besparingen kunnen bereikt worden doordat via het PIACTOR®-schema duidelijkheid ontstaat over welke deelprocessen geautomatiseerd kunnen worden. En als laatste noemt Koffeman de mogelijkheid om op een eenvoudiger manier een analyse te kunnen maken en tot optimalisatie te kunnen komen van de kosten en de noodzakelijke inzet van middelen voor een deelproces.

Koffeman lijkt met de door hem ontwikkelde PIACTOR®-methode een gat in de markt te hebben aangeboord. Er is zelfs sprake van belangstelling vanuit het buitenland voor de relatief simpele methode die de in Apeldoorn gevestigde adviseur heeft ontwikkeld. Een methode die — zo heeft de praktijk uitgeezen — de kwaliteit van het leven van de manager een stuk kan doen toenemen. **Q**