

Piactor<sup>®</sup>-schema geeft primair of ondersteunend proces weer met samenstellende deelprocessen

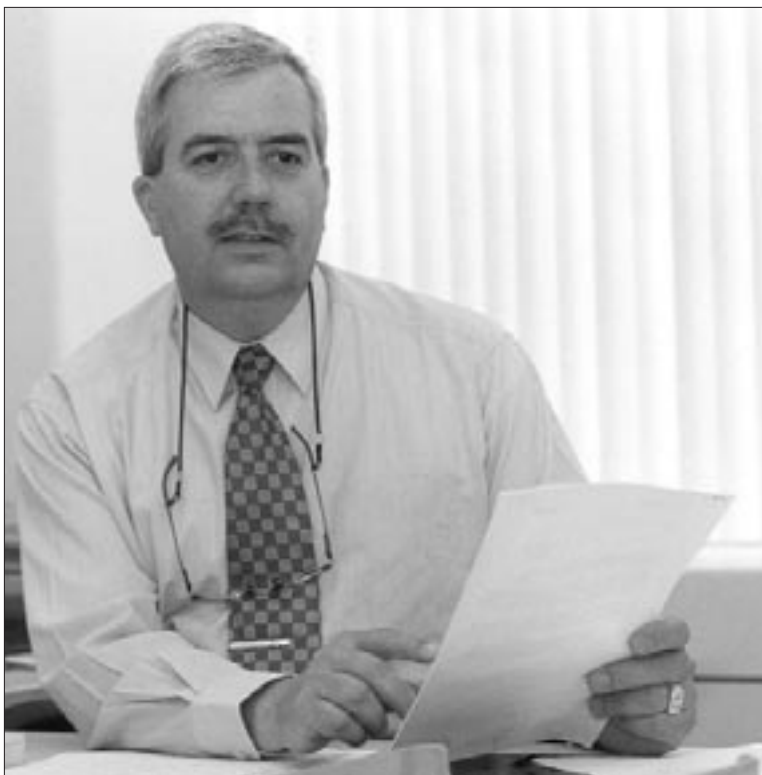
## Methode voor procesmodelleri steunt certificering en procesv

**Piactor<sup>®</sup> staat voor Proces, Input, ACTiviteit, Output en Resultaat. Het is een logische en pragmatische, procesgerichte methode waarmee reeds veel ervaring is opgedaan binnen zowel productie- en verkoopgeoriënteerde omgevingen, alsook ondersteunende afdelingen. Samengevat geeft een Piactor<sup>®</sup>-schema een primair of ondersteunend proces in één overzichtelijk schema weer, inclusief de samenstellende deelprocessen.**

*Door Bert Koffeman*

De Piactor<sup>®</sup>-methode heeft diverse gebruiksmogelijkheden; het kan worden ingezet voor procesmodellering, als basis voor ISO 9001-2000 certificering en voor procesverbetering. Het met de Piactor<sup>®</sup>-methode vervaardigde schema is, na een korte uitleg, praktisch door iedereen goed te lezen en te begrijpen. Door het gebruik van symbolen en kleuren ziet zo'n schema er bovendien aantrekkelijk uit. Bij een optimaal gebruik van de techniek blijken grote stukken tekst ter toelichting nagenoeg overbodig. Daarmee vormen de met deze methode vervaardigde schema's de ideale basis voor een (vernieuwd) kwaliteitssysteem op basis van de ISO 9001:2000 en als basis voor het verder optimaliseren van de aldus beschreven processen.

Een voorloper van de Piactor<sup>®</sup>-methode wordt reeds enkele jaren gebruikt als basis voor het kwaliteitssysteem van een profit-organisatie. Het gaat hierbij om de Nederlandse vestiging van een groot, Duits, chemisch concern met diverse productie- en ver-



*Bert Koffeman, ruim vijftien jaar actief met kwaliteitsmanagement bij diverse organisaties.*

kooplocaties. Het idee voor deze methode ontstond na lezing van een boek over workflowmanagement.

Het idee werd verder uitgewerkt en gebruikt als ondersteuning van de documentatie in het (elektronische) kwaliteitssysteem van het bedrijf. Het bleek goed toepasbaar en werd door de gebruikers als erg inzichtelijk ervaren.

Alle traditionele stroomschema's in de procedures werden vervolgens vervangen door nieuwe, betere modellen.

Toch bleef — na een aantal jaren hiermee te hebben gewerkt — het gevoel bestaan dat de methode nog niet geheel perfect was. Na intensief onderzoek en overleg met gebruikers, werd de methode vervolgens verder ontwikkeld tot het eindresultaat zoals het in dit artikel wordt beschreven.

Nu hebben de gebruikers het gevoel dat de methode nagenoeg perfect is en de voordelen van het doorontwikkelde model zijn inmiddels overduidelijk gebleken.

### **Piactor<sup>®</sup>-methode goed leesbaar**

De Piactor<sup>®</sup>-methode is ook inzetbaar bij certificatie op basis van de nieuwe ISO-normen.

Elke organisatie kan haar ISO 9001:2000-certificatie laten baseren op de met de Piactor<sup>®</sup>-methode opgestelde, grafische procesweergaven. Meestal zijn slechts enkele kleine, tekstuele aanvullingen nodig om een procedure te completeren voor ISO 9001:2000. Dat is met name het geval bij de doelstelling van het betreffende proces en de relevante prestatie-indicatoren.

Doordat grote stukken tekst in

# ng onder- erbetering

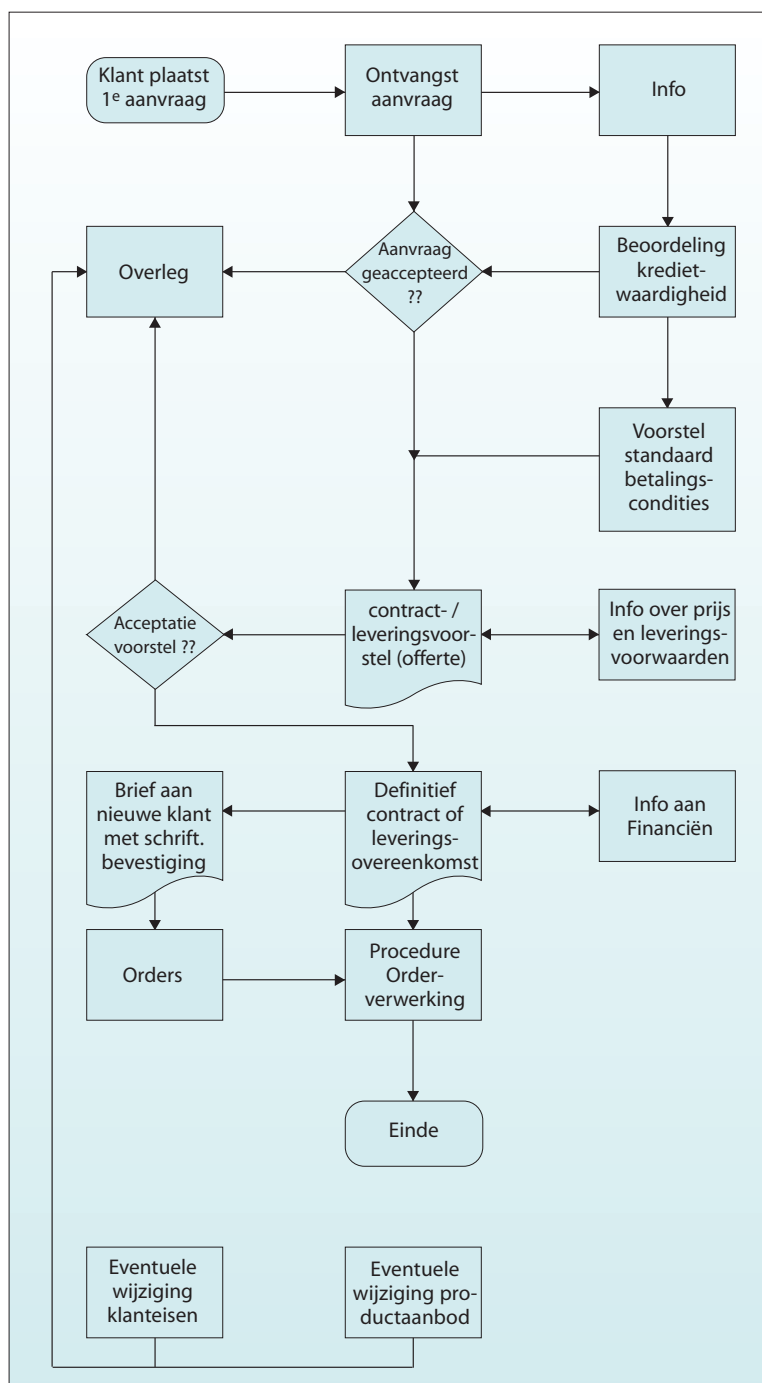
het kwaliteitssysteem overbodig zijn geworden, wordt het systeem makkelijker en beter leesbaar, waardoor het sneller zal worden geaccepteerd. De gebruikers zullen zich werkelijk verbonden voelen met de voor hen relevante processchema's en zullen er in de praktijk graag mee willen werken. De opzet nodigt uit tot het up-to-date houden van de schema's en het doorvoeren van verbeteringen. Zo kan een kwaliteitssysteem uitgroeien van een naslagsysteem tot een operationeel functionerend systeem.

Ook (proces-)audits kunnen op basis van Piactor<sup>®</sup>-schema's efficiënter worden doorgevoerd. Nieuwe medewerkers verkrijgen sneller inzicht in de processen die in de organisatie gangbaar zijn. Processen zijn daarnaast makkelijker te benchmarken wanneer organisaties hun processchema's ter vergelijking naast elkaar leggen.

Verder vormen Piactor<sup>®</sup>-schema's een uitstekende basis voor een informatie-analyse, bijvoorbeeld ten behoeve van een automatiseringsproject.

Een met de Piactor<sup>®</sup>-methode opgesteld processchema zorgt voor een hoge transparantie. Mede daardoor biedt het ook de mogelijkheid tot procesverbetering. Het geeft activiteiten, informatiedragers en verantwoordelijke functionarissen of afdelingen overzichtelijk aan. Door het gebruik van specifieke kleuren per functionaris of afdeling, worden de schema's enerzijds visueel aantrekkelijk; anderzijds kan men direct zien wat voor hem of haar van toepassing is.

Elk proces is door middel van een Piactor<sup>®</sup>-schema weer te geven.



Figuur 1: Voorbeeld van een ouderwets stroomschema voor het uitbrengen van een offerte aan een klant.

Of we het nu hebben over voortbrengingsprocessen, managementprocessen of ondersteunende processen, processen in een profit of in een non-profit organisatie, de methodiek is zonder meer bruikbaar!

De methode is al evenmin gebonden aan een software-pakket. Elk redelijk geavanceerd grafisch tekenpakket kan de gewenste schema's produceren. Indien ver-

dere functionaliteit (bijvoorbeeld processimulaties of verdere ontwikkeling richting workflowmanagement) gewenst mocht zijn, moet daar met de keuze van de software rekening mee worden gehouden.

## Basisprincipes

De vroeger gehanteerde stroomschema's (zie voor een voorbeeld figuur 1) waren tamelijk onver-

zichtelijk. Door het gebruik van beslissingssymbolen (met bijvoorbeeld een ja/nee-route) en de terugkoppelingen naar eerdere symbolen was het vrijwel onmogelijk een goed overzicht van het totale proces te krijgen. Mede door de zwart-witte weergave waren de schema's bovendien weinig aantrekkelijk om te zien. In bepaalde applicaties, zoals bijvoorbeeld de methode voor administratieve organisaties, was het vereist elk symbool te coderen en met elkaar te verbinden. Enige vrijheid van weergave en flexibiliteit in interpretatie van het

schema werd daarmee vrijwel onmogelijk.

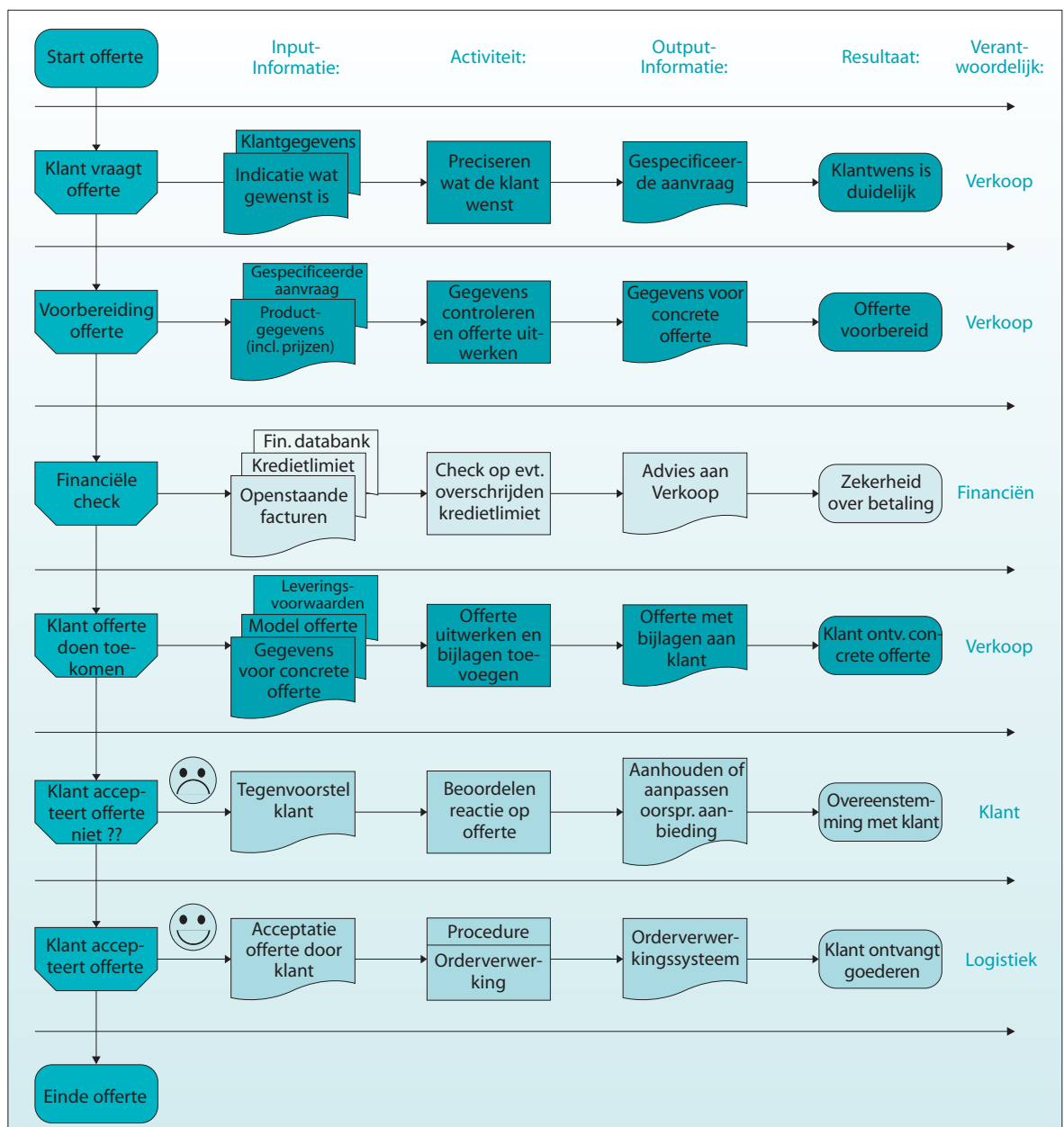
Een Piactor<sup>®</sup>-schema (zie figuur 2) kent deze beperkingen niet!

De principes die zijn doorgevoerd in deze methode zijn:

- Het hoofdproces is in één verticale kolom van het schema weergegeven en afzonderlijk te begrijpen zonder het schema in detail verder te hoeven lezen;
- Elk samenstellend deelproces wordt in een enkele horizontale regel weergegeven;
- Elk deelproces beschrijft een separate activiteit waarvoor input

nodig is en output gegenereerd wordt. Het resultaat van het deelproces moet duidelijk kunnen worden aangegeven. Waartoe dient anders dat deelproces?;

- Er worden slechts zes verschillende processymbolen gebruikt;
- Een Piactor<sup>®</sup>-schema kent géén beslissingssymbolen, waarmee het schema onoverzichtelijk zou worden. Of een activiteit bijvoorbeeld wel of niet moet worden uitgevoerd, wordt opgelost door in de tekst van het deelprocessymbool een vraagteken op te nemen. Als het antwoord 'ja' is, moet het deel-



Figuur 2: Voorbeeld Piactor<sup>®</sup>-schema; het uitbrengen van een offerte aan een klant.

proces worden ingegaan. Bij 'nee' slaat de gebruiker eenvoudigweg dit deelproces over;

- Indien tijdens een proces een andere procedure, richtlijn of ander voorschrift moet worden aangeropen, is dat eenvoudigweg mogelijk zonder aan duidelijkheid in te boeten. Er wordt in de plaats van een activiteitsymbool, het symbool voor een andere procedure (of bijvoorbeeld een ander voorschrift) aangegeven;
- Een deelproces (horizontale weergave) wordt als volgt weergegeven (zie ook figuur 3 voor de gebruikte symbolen):
  - Deelprocessymbool met tekst-aanduiding.
  - Symbool voor input-informatie met tekstuele beschrijving daarvan.
  - Symbool voor een activiteit met een tekstuele beschrijving daarvan.
  - In plaats van het activiteiten-symbool kan het symbool voor een andere procedure of voorschrift gebruikt worden.
  - Symbool voor output-informatie met tekstuele beschrijving daarvan.
  - Voor input- en output-informatie wordt het document-symbool gehanteerd voor zowel papieren documenten als voor geautomatiseerde documentverwerking (per computer). Want tenslotte wordt computeropslag van gegevens vrijwel altijd gebruikt.
  - Symbool voor het resultaat van het deelproces met een tekstuele beschrijving daarvan.
  - Een aanduiding voor de afdeling of functionaris die verantwoordelijk is voor het deelproces.
  - De symbolen voor de benoemde deelprocessen worden in groen weergegeven.
  - Aan de verdere symbolen in elk deelproces wordt een bepaalde kleur toegekend. Een afdeling dan wel gebruiker

Symbool:	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 andere beschrijving	Verantwoordelijke heeft eigen kleur
	Concreet resultaat van het deelproces	Verantwoordelijke heeft eigen kleur
	Verbinding tussen delen van schema's	Altijd groen

Figuur 3: De weergave van een deelproces via de Piactor®-methode.

heeft in elk schema dezelfde kleur. Daarmee worden de voor hem of haar relevante activiteiten zéér herkenbaar.

- Een schema kent een start- en eindsymbool en eventueel verbindingssymbolen wanneer het schema in stukken is gehakt over meerdere pagina's.

### Methode van aanpak

Hoe komt men nu tot een uitgewerkt Piactor®-processchema? In principe kunnen hiervoor drie methodes worden gebruikt:

- Men laat elke proceseigenaar geheel zelfstandig de relevante processchema's opstellen;
- Men laat een daarvoor aangestelde functionaris alle schema's voor de organisatie uitwerken; of
- Men laat elk processchema door een daarvoor aangestelde functionaris tezamen met de betreffende proceseigenaren uitwerken.

De eerste methode heeft als nadelen, dat elke proceseigenaar in de methodiek getraind moet worden en dat men verschillen in detaillering en gehanteerde logica zal krijgen. De acceptatie van de schema's zal daarentegen groot zijn.

De tweede methodiek vergt slechts training door een beperkt aantal medewerkers. De resultaten zullen echter in mindere mate worden gedragen door de organisatie.

De derde methode verdient de voorkeur! De gebruikers zullen door een intensieve samenwerking met de expert, toch de geproduceerde schema's ervaren als eigen resultaat. Bovendien is een consequente doorvoering van logica en éénduidigheid in de processchema's gewaarborgd.

Al met al zal deze methode in de praktijk het snelste resultaat opleveren.

De 'expert' — dit is bij voorkeur de kwaliteitsmedewerker — interviewt de betreffende proceseigenaar en de verder bij het proces betrokken functionarissen (zie kader op deze pagina). Zodoende is hij of zij in staat een ruw schema op te stellen.

Na verdere uitwerking wordt dit met de betrokkenen doorgesproken en worden de gewenste aanpassingen verwerkt totdat uiteindelijk iedereen zich in het eindresultaat kan vinden.

Om een procedure compleet te maken en te laten voldoen aan de eisen die vanuit de ISO 9001:2000-norm voortkomen, moet bij het schema nog een doel voor het proces en de relevante prestatie-indicatoren worden gedefinieerd.

Het is verstandig het proces nog eens geheel te doorlopen door middel van een (proces-)audit. De activiteiten worden dan in de praktijk stuk voor stuk nagelopen en de input- en output-informatiebronnen worden erop nageslagen.

### Procesverbetering

Als volgende fase in de totale aanpak, kan het gewenst zijn de processen op basis van de Piactor®-schema's te analyseren op verbeterpotentieel.

Een proces is *efficiënter* te maken door onder andere:

- Verkleining van het aantal deelprocessen (verkorten van het proces door overslaan of samenvoegen van deelprocessen);
- Synchronisatie van deelprocessen (tegelijk of in andere volgorde laten verlopen van de deelprocessen);
- Verkorting van de bewerkingstijd dan wel de doorlooptijd van het proces (in tijd optimaliseren van deelprocessen);
- Uitvoering van deelprocessen door andere afdelingen of functionarissen om synergiewinst te boeken;
- Analyseren en optimalisatie van de kosten en de noodzakelijke inzet van middelen van een (deel-)proces; en

- Automatisering van deelprocessen.

Een proces is onder andere *effectiever* te maken door:

- Analyse van de input-informatiebronnen of deze wel voldoende informatie voor het deelproces leveren;
- Analyse van de output-informatie of deze wel datgene oplevert wat gewenst is;
- Analyse of het gestelde resultaat van het deelproces wel gewenst is dan wel optimaal is;
- Analyse van het aantal geproduceerde fouten in/van het proces.

### Bescherming bedrijfsprocessen

Blijkens een onderzoek van KPMG worden in de Verenigde Staten steeds vaker de bedrijfsprocessen van met name banken gepatenteerd. Op die manier wordt het intellectuele eigendom afgeschermd tegen de concurrentie. Ook voor Nederlandse banken met dochters in de VS

kan dit grote gevolgen hebben. Op termijn kan dit fenomeen ook naar Europa overwaaien. In dit licht bezien doen ook de Europese organisaties er goed aan hun processen vast te leggen en als hun intellectueel eigendom zoveel mogelijk te beschermen. ♦

### Over de auteur

*Bert Koffeman is ruim vijftien jaar actief met kwaliteitsmanagement bij diverse organisaties. Recentelijk nog bij BASF. Per 1 oktober a.s. start Koffeman een eigen organisatieadviesbureau Prolixy, te Apeldoorn, dat beschikt over een breed netwerk van aangesloten deskundigen.*

*Ter bescherming van het intellectuele eigendom zijn het Piactor®-merk en de Piactor®-methode inmiddels gedeponeerd. Na afstemming met de auteur is de methode echter ook door en voor andere organisaties in licentie in te zetten.*

## Lijstje met voorbeeldvragen

Het volgende lijstje kan van dienst zijn tijdens het interviewen door een 'expert' van een proceseigenaar of een bij het proces betrokken functionaris:

- Welke stappen kunnen in het totale proces worden aangegeven (deelprocessen)?
- In welke volgorde gebeuren deze stappen?
- Wat zijn daarbij de activiteiten die worden uitgevoerd?
- Wat is aanleiding voor elk deelproces, waardoor wordt een deelproces geïnitieerd?
- Wie is verantwoordelijk voor een deelproces?
- Wat wordt als informatiebron voor een deelproces gebruikt?
- Waar komt die input-informatie vandaan?
- Wat is de feitelijke activiteit die per deelproces wordt uitgevoerd; hoe wordt input omgezet in output?
- Wat is de feitelijke output? Papier of in computerbestand?
- Waar en door wie wordt deze output-informatie verder verwerkt?
- Wat is het resultaat van een deelproces?
- Waar zijn interacties met andere processen?

Zeer zinvol voor verder verbeterpotentieel is om direct in meer of mindere mate de volgende informatie te verzamelen:

- Welke activiteiten behoren tot voortbrengingsprocessen, tot ondersteunende processen of tot managementprocessen?
- Wat is ongeveer de doorlooptijd en wat is de bewerkingstijd per deelproces?
- Wat is de frequentie van de uitgevoerde activiteiten?
- Welke middelen en personele inzet worden ingezet?
- Welke systemen, welke media worden ingezet?
- Welke kosten zijn verbonden aan de deelprocessen c.q. aan het proces?
- Wat is de foutenquote c.q. het verbeterpotentieel van de deelprocessen c.q. het totale proces?
- Hoe flexibel is het proces aan te passen aan veranderende wensen en eisen?
- Hoe klantgericht zijn de deelprocessen c.q. het totale proces (in termen van output-informatie en resultaat)?