



Globale procesbeschrijving

Change: veranderen en verbeteren.

[het schema](#)
[bijz. & uitz.](#)
[besturing](#)
[risico's](#)
[n. o. t. l.](#)
[versies](#)

Zo nu en dan zijn er veranderingen nodig in de manier van werken, de te gebruiken systemen, formulieren, werkafspraken, indeling van de organisatie en alle andere zaken die een klein of groot onderdeel vormen van onze bedrijfsvoering.

Soms is een dergelijke verandering groot en ingrijpend, en wordt dan meestal aangepakt als een project aangepakt. Kleine veranderingen doen we gewoon even tussen het gewone werk door.

Voor de meeste veranderingen kunnen we er zelf voor kiezen iets wel of niet te veranderen. In andere gevallen wordt een verandering ons van buiten opgelegd.

Het bedenken en doorvoeren van een heel kleine verandering is soms in een dag, keurig volgens de regels, gefixed. Maar een groot verander-project duurt aanzienlijk langer.

In alle gevallen is het verstandig om bepaalde afwegingen en stappen bewust te doen, volgens een bepaald stramien. Voor hele kleine wijzigingen kan het stramien minimaal als checklist gebruikt worden.

In alle gevallen is het gewenst om de documentatie in Bizzknoweb mee te veranderen, meteen weer up to date te hebben, als onderdeel van die verandering. Nog beter is het om de documentatie een "tool of change" te laten zijn, zoals onderstaand beschreven.

doel van het proces

Het op een beheerste wijze doorvoeren van gewensten of noodzakelijke veranderingen

belangrijkste input

1. Van buiten de organisatie opgelegde wijziging, door veranderde wet- en regelgeving of voorschriften van koepelorganisaties.
2. Veranderde specificaties van het te maken product / te realiseren resultaat
3. Voorstellen tot verbetering van de werkwijze en daarbij te gebruiken hulpmiddelen, ingediend door bij het proces betrokkenen of voortkomend uit het besturend proces.
4. In de organisatie aanwezige kennis omtrent de huidige werkwijze, de op te lossen problemen, mogelijkheden tot verandering / verbetering

het globale proces in het kort

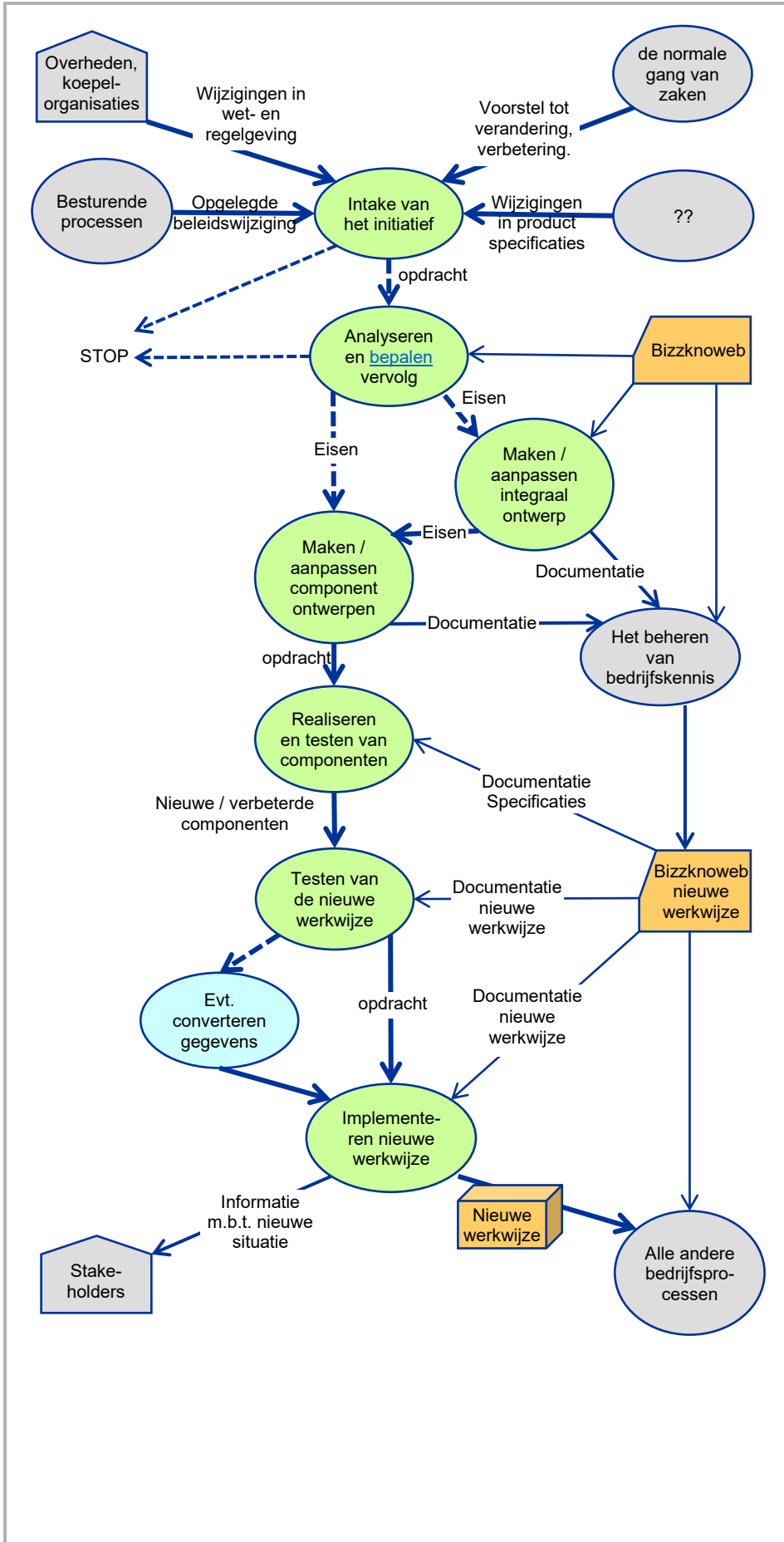
De essentie is op de volgende pagina weergegeven in schema en tekst. Voor zover aanwezig zijn daarin verwijzingen opgenomen naar de beschrijving van subprocessen / detailprocessen.

belangrijkste output

- a. Besluit om een verandering wel of niet door te voeren;
- b. Geïmplementeerde nieuwe werkwijze en daarbij te gebruiken hulpmiddelen:
 - geteste werkwijze en hulpmiddelen;
 - opgeleid / geïnformeerd personeel;
 - geïnformeerde stakeholders;
- c. Alle inhoud van Bizzknoweb bijgewerkt een aangevuld voor gebruik in de nieuwe situatie.

Op de volgende pagina is het proces nader beschreven in een schema en in tekst. Waar nodig zijn daarin verwijzingen opgenomen naar onderliggende processen.

Het proces in schema. en tekst



Een algemeen concept:

Een initiatief tot verandering kan van buiten onze organisatie komen, zoals bij veranderingen in wet- en regelgeving. Ook kan het initiatief tot verandering / verbetering binnen de organisatie ontstaan.

In eerste instantie wordt het voorstel / initiatief geregistreerd. De proceseigenaar besluit hoe er mee om te gaan (niet onderzoeken of een serieuze analyse uitvoeren)

Tijdens de analyse bepalen we of een verandering zinvol is (de businesscase) en volgens welk veranderingstraject die ontwikkeld moet worden.

Indien de voorgestelde verandering ook de werkwijze betreft, moet eerst een integraal ontwerp t/m detailprocesniveau gemaakt worden, waarvan de eisen aan inrichtingscomponenten (ict programma's, documenten, gereedschappen) af te leiden zijn. Betreft de verandering alleen wijzigingen in de inrichtingscomponenten, dan kunnen we meteen die fase insteken. Nieuwe ontwerpen / beschrijvingen moeten meteen in beheer genomen worden.

In de fase daarna worden de inrichtingscomponenten gemaakt / gekocht / aangepast en getest naar de specificaties zoals gemaakt in de fase hiervoor.

Zijn alle componenten afzonderlijk getest, dan moet vastgesteld worden of het een werkbaar geheel wordt. Bij die test wordt wederom gebruik gemaakt van de beschreven nieuwe werkwijze en documentatie van de afzonderlijke componenten.

Na evt. de nodige conversie van gegevens, kan over gegaan worden tot de implementatie.

Deze fase bestaat vooral uit het inlichten van alle stakeholders, opleiden personeel en het maken van afspraken vanaf welke datum we volgens de nieuwe / aangepaste processen en met gebruikmaking van nieuwe middelen gaan werken.

Meer gedetailleerde beschrijving

De processen in het bovenstaande schema, zijn niet uitgewerkt in procedures. De manier waarop de processen concreet uitgevoerd moeten worden, door wie, met welke doorlooptijd etc., varieert met de omvang en aard van de verandering die ontwikkeld moet worden.

Kleine veranderingen (bijv. om een deel van een handleiding of een formulier te verbeteren), kunnen een doorlooptijd van 1 dag hebben (incl. de beslissing om ze in te voeren). Grote veranderingen (waarbij bijv. een deel van de organisatie, procedures, computersystemen integraal aangepast moeten worden) kunnen een jaar of meer duren.

Aan de ene kant gaan zowel kleine als grote veranderingen volgens het bovenstaande stramien. Aan de andere kant geeft dat stramien niet voldoende houvast om in concrete gevallen de juiste veranderwerkwijze te bepalen. Om die reden is onderstaand elk van de processen kort beschreven en is een checklist opgenomen met de resultaten die bereikt moeten worden, of waar met reden van afgezien kan worden.

Belangrijk is om het uitgangspunt voor ogen te houden:

*“veranderen met documentatie, is goedkoper en leidt tot een beheersbaar veranderingstraject”
Want iets tekenen en schrijven doen we tijdens het veranderen toch. Als we dat meteen doen in de eindvorm die in BOOKS moet komen, dan is de opleidingsdocumentatie bij de implementatie al klaar. En achteraf hoeft het achterhaalde handboek niet te worden aangepast aan de werkelijkheid.*

De normale gang van zaken.

In de dagelijkse gang van zaken, waarbij iedereen tevreden is met die gang van zaken, waar onze bedrijfsdocumentatie ons op het goede spoor houdt, waar iedereen die kennis weet te vinden en als professional zijn / haar weg vindt, in die situatie zorgt de documentatiebeheerder ervoor dat BOOKS voor iedereen beschikbaar is en blijft. Meestal is dit een minimale beheerinspanning. Daarnaast beantwoordt de beheerder hier en daar een vraag of geeft voorlichting over de wijze waarop de documentatie gebruikt kan / moet worden.

*Dit ideaal beeld moeten we zo dicht mogelijk proberen te benaderen. En dat kan alleen door daarnaast ook blijvend te verbeteren. Soms omdat we zelf vinden dat het beter kan, soms omdat de omgeving dat wenselijk of noodzakelijk maakt
Alleen op die manier blijven we op het goede spoor. We moeten dus open staan voor suggesties en voorstellen die een dergelijke verbetering in gang kunnen zetten.*

INTAKE van het initiatief.

In deze fase brengt iemand een idee / suggestie naar voren om iets te verbeteren. De indiener kan een collega, iemand van een andere afdeling, een klant, of een manager zijn van maakt niet uit welk niveau. Wie de indiener is, zou in principe niet uit mogen maken voor het proces. Alleen de waarde / het belang van de suggestie is relevant.

Het doel van de INTAKE-fase is te bepalen of er een formeel analyse en ontwikkel traject in gang gezet moet worden of niet.

De documentatiebeheerder neemt het voorstel in ontvangst, legt het voor aan de betreffende proceseigenaar. De proceseigenaar besluit om een formeel traject in te gaan of niet.

De proceseigenaar of de documentatiebeheerder informeert de indiener hierover.

En hij / zij archiveert het voorstel en ziet erop toe dat het proces in gang wordt gezet.

Soms hebben we niet zelf de keus om wel of niet te veranderen. De markt kan een verandering onafwendbaar maken, of de overheid stelt regels waar we aan moeten voldoen.

In die gevallen is de intakefase alleen maar een operationele stap om de verandering op de planning te zetten.

In het geval formele regels een verandering noodzakelijk maken, moet de proceseigenaar zelf het initiatief nemen. Want hij/zij is ervoor verantwoordelijk dat het proces ingericht blijft binnen de wettelijke kaders.

Resultaten van het INTAKE-proces zijn:

- Besluit om een formeel analyse-traject wel of niet te starten;
- Gearchiveerd voorstel van de indiener;
- Bericht aan de indiener over voortgang en besluit.

Analyseren en bepalen vervolg.

Het doel van deze fase is om tot een besluit te komen. In veel gevallen zijn de eerste signalen van een probleem of initiatief symptomen van het echte probleem.

Door een grondige analyse moeten we de oorzaak en de werkelijke kosten van het probleem boven water krijgen.

Daarbij moet informatie vergaard worden uit het veld van de oorzaak. Maar ook de documentatie van de bestaande situatie kan relevant zijn.

Nadat we de verschillende mogelijkheden hebben bepaald voor de oplossing van het probleem, kiezen we de zakelijk gezien beste oplossing en bepalen de noodzakelijke investering en het verschil in de exploitatiekosten na invoering.

De verantwoordelijke proceseigenaar (/proceseigenaren) neemt een besluit over de voorgestelde verandering / verbetering. Natuurlijk worden daarbij de leidinggevenden voor de uitvoering en de nodige uitvoerende betrokken.

Deze fase wordt afgesloten met een rapport / memo en alle resultaten worden gearchiveerd.

Als er besloten is de voorgestelde oplossing niet in te voeren, dan stopt hier het verander- en verbetertraject.

Als er besloten is de oplossing in te voeren en de oplossing betreft niet alleen veranderingen op het niveau van componenten, dan moet er als vervolg eerst een globaal / integraal ontwerp gemaakt worden (t/m detailproces niveau).

Betreft de wijziging alleen één of enkele inrichtingscomponenten (formulieren, computerprogramma's, werkinstructies etc.), zonder effecten op detailproces-niveau, dan kan die fase overgeslagen worden.

Het besluit daarover is deel van het ontwikkelplan.

De resultaten van deze fase:

- a. Beschrijving van het probleem en de oorzaken (of verwijzing naar documenten daarover);
- b. Oplossingsmogelijkheden en de gekozen oplossing met motivatie van de keuze;
- c. Risico's en impact van de gekozen oplossing. (welke processen en afdelingen worden geraakt / moeten veranderen, welke hulpmiddelen aangepast, welke verantwoordelijkheden veranderen);
- d. Beschrijving van het ontwikkelplan voor de oplossing (o.a. wel of geen globaal integraal ontwerp);
- e. Als er geen fase integraal ontwerp nodig: de eisen te stellen aan de te ontwikkelen / veranderen inrichtingscomponenten;

- f. Schatting van de investering om de verandering te ontwikkelen en te implementeren;
- g. Schatting van de wijziging (meer / minder) van de operatiekosten na invoering van de wijziging (inclusief afschrijving van de gedane investering);
- h. Een indicatie van de voor- en nadelen die niet in cijfers zijn uit te drukken;
- i. e., f., and g. met een conclusie, samengevat in een business case;
- j. Het besluit van de proceseigenaren om wel of niet verder te ontwikkelen (GO / NO go);
- k. En als verder gegaan moet worden: de opdracht tot het uitvoeren van een integraal ontwerp of componentontwerp;
- l. Een samenvattend rapport / memo van de analyse-fase;
- m. Een notitie van de documentatiebeheerder aan de indiener, met de status en voortgang.

Het maken / aanpassen van het globale / integrale ontwerp (processen en procedures)

Als onderdeel van de oplossing moeten producten, processen, en de organisatie voor een deel her-ontworpen worden. Het doel van deze fase is om overeenstemming te bereiken over de nieuwe situatie op dit niveau, waarbij uit de detailprocessen de requirements zijn af te leiden voor de later te ontwikkelen componenten.

Het resultaat moet blijken uit de aangepaste toekomstige versie van de documentatie van processen, procedures, taakverdeling etc.

In deze fase wordt ook gebruikt gemaakt van informatie uit het veld (draagvlak) en de documentatie van de bestaande situatie. Maar tevens wordt de eerste documentatie gemaakt voor de nieuwe situatie.

Die laatste documentatie moet meteen in de vorm van de latere definitieve bedrijfsdocumentatie gemaakt worden. Daarmee voorkomen we latere conversie en zullen de bij het ontwerp betrokkenen de oplossing later tijdens de operatie eerder herkennen als hun keuze.

De documentatiebeheerder zorgt ervoor dat de nieuwe documentatie voldoet aan de format-vereisten en opgeslagen wordt, zodat hij gebruikt kan worden voor de volgende fase (zie documentatierichtlijnen BOOKS)

Als dat nodig is, moet de eerdere businesscase herzien / geactualiseerd worden.

In het ergste geval zou nu nog kunnen blijken dat de beslissing om de oplossing te ontwikkelen alsnog beter gestopt kan worden.

Resultaten van deze fase:

- a. De oplossing, ontworpen en gedocumenteerd op het niveau van globale en detailprocessen, taakverdeling en organisatie;
 - waarvan de inhoud geaccepteerd is door de proceseigenaar;
 - waarvan het de vorm voldoet aan de eisen zoals afgesproken (instemming van de documentatiebeheerder;
 - waarvan een PDF-versie is gearchiveerd door de documentatiebeheerder;
 - die in beheer is genomen door de documentatiebeheerder.
- b. De aan de te wijzigen / te ontwikkelen componenten te stellen eisen (requirements);
- c. Een geactualiseerd ontwikkelplan;
- d. Eventueel een update van de businesscase en de daaruit te trekken conclusie;

- e. Besluit tot het uitvoeren van het component ontwerp.
- e. In uitzonderlijke gevallen een herziening van update van de eerdere GO / NO go beslissing.

Het maken of aanpassen van de component-ontwerpen.

Het doel van deze fase is om de diverse hulpmiddelen, gereedschappen, formulieren handleidingen, instructies, (delen van) programmatuur, zoals benodigd voor de bedoelde implementatie, te bepalen. Dat moet zo gedetailleerd dat die componenten hierna gemaakt / gekocht kunnen worden, in principe zonder dat de toekomstige gebruikers dan nog verder bevraagd hoeven te worden.

De voorgaande fase heeft hiervoor de belangrijkste eisen aangeleverd.

We onderzoeken in deze fase of er standaardcomponenten op de markt zijn die voldoen aan onze eisen (zoals een standaard softwarepakket, meubilair uit een catalogus, bestaande gereedschappen etc.).

Dit onderzoek kan met zich meebrengen, dat we bereid zijn de eerdere eisen wat aan te passen aan de mogelijkheden.

Want standaardcomponenten zijn meestal aanzienlijk goedkoper en betrouwbaarder dan iets heel specifiek (laten) ontwerpen en construeren.

Voor componenten, waar geen standaard oplossingen voor op de markt zijn die voldoen aan onze eisen, zullen we het betreffende componenten in detail moeten ontwerpen, om het in de volgende fase te kunnen construeren.

Net als in de voorgaande fase, gebruiken we ook nu de bestaande documentatie en maken we nieuwe versies en geven die in beheer (t.b.v. de constructie, het testen, invoeren en later operationeel gebruik en onderhoud).

Resultaten van deze fase:

- a. Beschrijvingen / documentatie, voor de verschillende soorten componenten die ontwikkeld, gekocht, gehuurd of aangepast moeten worden, die:
 - goedgekeurd zijn door de relevante proceseigenaren en lijnmanagers die hiermee bij de uitvoering van het werk te maken hebben;
 - waarvan een PDF-afschrift is gearchiveerd door de documentatiebeheerder;
 - voldoende gedetailleerd zijn voor constructie of aanschaf, zonder de toekomstige gebruikers te hoeven raadplegen;
 - die qua vorm zijn goedgekeurd door de documentatiebeheerder (zie documentatierichtlijnen BOOKS);
 - die in beheer zijn genomen door de documentatiebeheerder.
- b. Eventueel bijgesteld ontwikkelplan;
- c. Eventueel een update van de businesscase en de daaruit te trekken conclusies.

Het realiseren (bouwen / kopen) en testen van componenten

De componenten die in de vorige fase zijn ontworpen en gedocumenteerd, worden nu gemaakt, gekocht en getest. Hierbij wordt de documentatie (zie vorige fase) gebruikt.

Resultaten van deze fase:

- a. Gekochte, geleverde, gemaakte / aangepaste componenten, als goed bruikbaar beoordeeld door de managers van de afdelingen die ze tijdens de operatie moeten gebruiken;
- b. Alle componenten individueel goed getest op de juiste werking;
- c. Handleidingen, onderhoudsdocumentatie, waarvan de inhoud als goed en volledig wordt beoordeeld door de managers van afdelingen die ze tijdens de operatie moeten gebruiken;
- d. Handleiding en onderhoudsdocumentatie, qua vorm goedgekeurd door de documentatiebeheerder en door hem in beheer genomen.

Het integraal testen van de nieuwe werkwijze.

De separate componenten mogen dan goed werken, dat wil nog niet zeggen dat ze een werkend geheel vormen zoals dat voor ogen hadden. Daarom worden de toekomstige processen samen met de componenten getest.

Voor deze testen wordt de nieuwe versie van de documentatie gebruikt. Eerst om testcases te ontwikkelen, dan om de test uit te voeren. In een dergelijke test wordt de bedoelde werkwijze dus als het ware gespeeld, met gebruik van de nieuwe hulpmiddelen. Ook testen we nu de handleidingen.

Dit kan leiden tot nog wat aanpassingen in processen en componenten, die natuurlijk moeten leiden tot een aanpassing van de documentatie daarvan.

Als de conclusie is dat alles goed werkt, dat de bedoelde uitkomsten zo bereikt kunnen worden en dat de documentatie up to date is, dan kunnen we over gaan tot de implementatie.

Resultaten van deze fase:

- a. de conclusie dat de toekomstige werkwijze en alle componenten goed getest zijn en dat de uitkomst van de test goed is;
- b. gedocumenteerde en gearhiveerde testresultaten;
- c. evt. aangepaste documentatie;
- d. eventueel aandachtspunten voor de implementatie;
- e. eventueel aanpassingen op de businesscase;
- f. de beslissing om wel of niet over te gaan tot de implementatie en wanneer;
- g. het implementatieplan en communicatieplan;

Het implementeren van de nieuwe werkwijze

Het doel van deze fase is om de organisatie te laten werken zoals bedoeld in het analyserapport en verder uitgewerkt in de twee ontwerp-fases.

De nieuwe versie van de bedrijfsdocumentatie wordt gebruikt als communicatie- opleidings- instructiemateriaal. Alle betrokkenen krijgen te weten waar de nieuwe documentatie te vinden is. Managers spelen een belangrijke rol in de promotie en het besturen van de invoering. Een regulier werkoverleg is hiervoor één van de geschikte podia.

Resultaten van deze fase:

- a. voldoende opgeleide medewerkers;
- b. voldoende geïnformeerde belanghebbenden;
- c. alle documentatie, makkelijk voor iedereen toegankelijk;
- d. alle benodigde hulpmiddelen, geïnstalleerd en beschikbaar voor direct gebruik;
- e. de conclusie van de operationele managers dat de nieuwe werkwijze voortgezet kan worden zonder de extra ondersteuning van de implementatie;
- f. een bericht van de Bizzknoweb-beheerder aan de initiator van het voorstel, waarin hij/zij geïnformeerd wordt over de resultaten van het gehele veranderingstraject;
- g. Een gearchiveerd projectdossier / dossier van de doorgevoerde wijziging; (hierin zijn alleen de documenten opgenomen, die voor latere naslag van belang kunnen zijn en die niet behoren tot de permanente document van processen en componenten)
- h. Bericht van de Proceseigenaar aan de indiener van het voorstel tot wijziging waarin verwoord waartoe het voorstel uiteindelijk heeft geleid.

Het evalueren van de nieuwe werkwijze

Omdat veranderingen niet altijd bekliven zoals bedoeld, maar ook omdat de beoogde voordelen in de praktijk niet altijd helemaal uitkomen, is het goed om na enige tijd de verandering te evalueren. De proceseigenaar is degene die het initiatief neemt tot een evaluatie. Het resultaat kan zijn dat er nog een aanvullende tijdelijke ondersteuning nodig is of dat er een aanvullende verandering gewenst is. De laatste wordt in gang gezet via een nieuwe intake van een voorstel tot verandering.

In de hierna volgende paragrafen zijn alleen de onderdelen ingevuld waarvan beschrijving op moment van publicatie zinnig werd geacht. Om doublures te voorkomen is, op elk procesniveau, alleen de inhoud vermeld die specifiek is voor dat proces, inclusief de evt. onderliggende processen. Voor een compleet beeld voor een bepaald proces, moet men dus ook de bovenliggende processen raadplegen.

Bijzonderheden en uitzonderingen

1.	

Besturing

nr.	Hoe / waarmee wordt het proces bestuurd	De wijze waarop dit geïmplementeerd is

Risico's

nr.	omschrijving van het risico + kans x impact	te nemen / genomen maatregel en logging	restrisico

Nog op te lossen

nr.	datum	omschrijving en logging	wie	urgentie*
1	11-10-2020	Bij Bij Voorbeeld b.v. moeten we de bovenstaande processen nog iets verder uitwerken en taken toebedelen aan afdelingen / functionarissen. Daarna kan de finetuning plaatsvinden, waar nodig uitgewerkt in procedures e.d. Op dit moment zijn we eigenlijk nog bezig met de initiële opzet van Bij Voorbeeld b.v.	Directie en afdeling Proces & IT services	V

* urgentie: f = fataal, moet opgelost zijn voor implementatie, v = voorlopig acceptabel, w = wens.

Versiebeheer

versienr.	-datum	status	aanvullingen / wijzigigen t.o.v. vorige versie	auteur
0.3	11-10-2020	3 ^e concept	Over genomen uit Bizzknoweb versie 2.0, in de afgelopen jaren steeds verbeterd en aangevuld	Ate Smit