

# Standard Operating Procedure Store: social online kennisplatform voor slimme werkinstructie-apps

Heldere en complete werkinstructies die voortdurend door de crowd worden verbeterd, gebruiksvriendelijk zijn en als app beschikbaar: een pakket wensen waar geen enkel platform in zijn geheel aan kan voldoen? Toch wel: bij ABNAMRO kunnen medewerkers Standard Operating Procedures – oftewel SOP's – opvragen alsof ze aan online aan het winkelen zijn. Plus nieuwe SOP's bedenken en bestaande 'raten', verbeteren en aanvullen om klanten snel, volledig en goed van dienst te kunnen zijn.

Stel je voor: een man komt met zijn vriendin bij de bank. Ze wonen samen en hij wil haar machtigen voor zijn beleggingsrekening. Het is zomaar een voorbeeld van de vele verzoeken die dagelijks bij de kantoren van ABNAMRO worden neergelegd. Iedereen weet dat het uitvoeren van deze wens meer inhoudt dan het zetten van een handtekening maar het standaard werkproces dat klantadviseurs gebruiken – ook wel standard operating procedure (SOP) genoemd –, voorziet lang niet altijd in uitzonderingen. En deze als/dan-factoren zijn er vrijwel altijd. De bankmedewerker heeft een aantal opties om het juiste werkproces te achterhalen: de centrale Informatiebank raadplegen, een collega vragen 'hoe dit ook alweer gaat' of de eigen notities erop naslaan. Alle opties kosten tijd, geven in de meeste gevallen geen eenduidige instructie en, nog veel belangrijker, geen aanwijzingen voor de complete en de juiste handelwijze. Met als gevolg klanten die lang moeten wachten, onjuiste en/of onvolledig uitgevoerde procedures en medewerkers die ondanks hun specialistische kennis het gevoel hebben dat ze tekort schieten.

## Wat te doen en hoe

In het kader van het Customer Excellence-project in 2011 werd de medewerkers van ABNAMRO-kantoren gevraagd om na te denken over hun werkinstructies. Al snel werd Herman Mansveld, programmamanager, hierbij betrokken. 'Goede instructies schrijven is een vak apart, vooral omdat het om complexe processen gaat met veel

uitzonderingen: als/dan-situaties. Medewerkers ontwikkelen gaandeweg hun eigen instructies, ook omdat diverse processen deel uitmaken van lange ketens. Denk maar eens aan hypotheeken, vermogensbeheer en kredieten. De ketenregisseurs, ook wel Business Process Owners (BPO's) genoemd, zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun proces of keten. In veel gevallen was er nauwelijks verband tussen de werkinstructies van de BPO's en zelfgeschreven instructies van de medewerkers. De BPO's hadden daardoor nauwelijks nog regie over de werkinstructies. De door de medewerkers gemaakte procedurerichtlijnen kun je zien als de voorlopers van de SOP's waar we nu mee werken, al zijn de SOP's natuurlijk makkelijker toegankelijk dan de memo's in laden en kasten op vestigingen. Alle beschikbare SOP's zijn online eenvoudig te vinden in de SOP Store, wat staat voor Standard Operating Procedure Store. Inhoudelijk zit het grote verschil met de Informatiebank 'm hierin: de Informatiebank zegt wát je moet doen om een werkproces goed uit te voeren en een SOP vertelt hóe je dat moet doen en dan ook voor iedere mogelijke specifieke situatie. Je kunt de klant dus sneller en in één keer goed helpen.'

## Snelste route naar oplossing

Het uitgangspunt is dat een SOP altijd de kortste route naar een oplossing aanbiedt, oftewel een werkproces doelgericht, duidelijk en juist beschrijft. Het werkt als het ware als een TomTom en 'navigeert' de gebruikers



v.l.n.r.: Reita Kolman, Herman Mansveld en Esther Snelleman (allen ABNAMRO)

– inclusief alle mogelijke als/dan-situaties. En daar zijn er veel van binnen ABNAMRO. Esther Snelleman, Financieel Adviseur en SOP-gebruiker bij ABNAMRO en SOP Store-gebruiker: ‘Het is fijn als je je klanten in één keer goed kunt helpen, zij hebben vaak geen idee van alle voorwaarden en uitzonderingen die werkprocessen ingewikkeld en langdurig maken. Het toevoegen van een gemachtigde aan een rekening bijvoorbeeld, omvat meer dan het intypen van een naam bij het rekeningnummer. Uiteraard beschikken alle medewerkers over gedegen basiskennis, maar de wet- en regelgeving bijvoorbeeld verandert voortdurend. De zoekbalk van de SOP Store werkt als die van een intelligente versie van Google, de invoer van allerhande termen zijn de tags die je, indien van toepassing in combinatie met jouw specifieke profielvoorkeuren, leiden naar precies de juiste SOP. De SOP Store bespaart enerzijds enorm veel tijd omdat je collega’s niet hoeft te belasten met jouw vraag en anderzijds ergernis; bij klanten omdat je ze snel kunt helpen en bij jezelf omdat je niet op zoek hoeft naar vaak uitgebreide instructies vanuit het hoofdkantoor of naar allerhande PowerPoints en/of memo’s over het onderwerp in je eigen bureaula.’

#### Verifiëren, creëren, klaar voor gebruik

Match-technologie, ontwikkeld door Knowledge Values, is de motor achter de interactieve instructies. ‘Match maakt het verschil tussen traditioneel, veelal tekstgebaseerd kennismanagement en interactief en dynamisch kennisgebaseerd werken. Match zorgt er met de automatische integrity checker voor dat kennis altijd compleet, correct en consistent wordt gespecificeerd. Daarna wordt deze perfect gespecificeerde kennis ook nog eens direct zonder te programmeren omgezet in doelgericht werkende kennis-apps’, legt Thérèse Struik, Business Development Director bij Knowledge Values, uit. ‘Deze kennis-apps eenvoudig en overzichtelijk beschikbaar maken kan goed in een App Store-achtige omgeving en zo ontstond het idee voor de SOP Store. InfoSupport, ook leverancier van ABNAMRO, had voor de eigen organisatie het KnowNow-platform ontwikkeld, een soort collectief geheugen. Op dit platform kunnen ontwikkelaars van InfoSupport hun kennis met elkaar delen. SOP Store is dus uiteindelijk ontstaan uit een koppeling van de kennistechnologie van Knowledge Values en het KnowNow-platform van InfoSupport. Als een idee voor een SOP is aangeleverd door een werkne-

### De leveranciers

Knowledge Values gelooft in de waarde van kennis. Vanuit haar wortels in de wetenschap maakt Knowledge Values kennisgebaseerd werken bereikbaar voor bedrijven die begrijpen dat kennis de kritische factor is voor high performance.

Het familiebedrijf InfoSupport is een volwaardige it-dienstverlener die streeft naar lange termijnrelaties met klanten én medewerkers. Het bedrijf helpt it-afdelingen bij hun professionalisering.

Wilt u ook deelnemen aan een site-visit bij de SOP Store van ABNAMRO, meld u dan aan bij: [contact@sopstore.nl](mailto:contact@sopstore.nl)

[www.knowledge-values.com](http://www.knowledge-values.com)  
[www.infosupport.com](http://www.infosupport.com)

mer, wordt deze ter verificatie voorgelegd aan de ketenregisseur, ook wel business proces owner (BPO genoemd). SOP's zijn niet per definitie 'af' op het moment dat ze in de Store worden geplaatst, maar de informatie die erin staat is wel juist. Dat wordt dus uitvoerig gecontroleerd door de BPO. Als hij of zij akkoord geeft op de SOP, kan deze vrijwel direct worden toegevoegd aan de Store.

### Totaal andere werkwijze

'Compliance was wel een issue voor de directie, maar die weet ook wel dat er toch al eigen instructies werden gebruikt op de werkvloer', zegt Herman Mansveld. 'Een BPO zit dicht op het product en weet als geen ander wat het juiste werkproces is. Het werkt bovendien veel sneller als je je idee voor een SOP kunt neerleggen bij de BPO; de weg naar het hoofdkantoor is veel langer. SOP's kunnen binnen enkele werkdagen na verificatie online staan. Het wordt door medewerkers gewaardeerd dat we zo snel kunnen schakelen en vooral klanten hebben er natuurlijk baat bij dat er dagelijks nieuwe SOP's worden geplaatst. Het maken van SOP's houdt een totaal andere werkwijze in dan applicaties die door de IT-afdeling worden gerealiseerd. Bij adviesapplicaties leg je aan de IT-afdeling uit wat het werkproces inhoudt en vraag je hen om dat te automatiseren. Bij een SOP is degene die het proces modelleert ook degene die de functionaliteit bouwt.

### Terugwerken naar de bron

De creatie van een SOP begint met het bepalen van het doel en vervolgens werk je terug naar het begin van het proces dat daar naartoe leidt. Door de 'step-by-step'-aanpak kun je bij deze manier van werken eenvoudigweg geen stap overslaan. SOP's kunnen veel sneller worden opgeleverd dan interface-applicaties omdat je niet afhankelijk bent van de capaciteit op de IT-afdeling. Als de SOP is goedgekeurd door de BPO, wordt hij gemaakt door één van drie specialisten Kennis Geba-

seerd Werken en in de 'winkel' geplaatst. Vanaf dat moment is de SOP beschikbaar voor medewerkers die zijn aangesloten op het platform. Die kunnen de SOP 'raten' en suggesties voor aanvullingen plaatsen. Volgens Herman Mansveld is dat de grootste kracht van de SOP Store: 'Het platform is dynamisch, het vormt een 'continuous improvement circle'. Je kunt het zien als een cirkel omdat de SOP's voortdurend worden aangevuld en verbeterd. Alle SOP's zijn opgesteld door mensen met specialistische kennis, bieden altijd juiste en actuele informatie, en – ook niet onbelangrijk – zijn in begrijpelijke bewoordingen geschreven.'

### Van 120 testers naar 7000 gebruikers

'De SOP Store ging van start met 120 'early adopters', zegt Reita Kolman, projectleider Standard Operating Procedures. 'En zogeheten ambassadeurs hebben in week- of dagstarts demo's laten zien van de SOP Store. We zijn begonnen met tien SOP's en nu staan er al 50 online. De meeste daarvan zijn interactieve werkinstructies, daarnaast zijn er checklists en filmpjes. De SOP Store neemt een grote vlucht: inmiddels hebben zo'n 7000 werknemers samen ruim 95.000 keer de SOP's geraadpleegd. Het gebruik van een SOP levert gemiddeld 15 minuten tijdwinst op ten opzichte van de Informatiebank. Plus een grotere klanttevredenheid en voortdurende procesverbetering. 'Drie mensen hebben er een fulltime job aan om werkinstructies te modelleren naar SOP's. Dat is een zware belasting en de bedoeling is dan ook dat BPO's zelf leren om SOP's te maken en te bewerken', zegt Herman Mansveld. 'Want dan kunnen ze nog sneller online staan en medewerkers ondersteunen. "Voor en door medewerkers" is de pay-off van het platform. Maar het is allemaal begonnen met wensen ten aanzien van Customer Excellence en dat is het mooiste resultaat van de SOP Store: tevredener klanten.

### Power to the people

Thérèse Struik: 'Het zou helemaal ideaal zijn als alle gebruikers, in dit geval medewerkers, eenvoudig hun eigen SOP-je, een proces-app dus, kunnen maken en live kunnen zetten in de SOP Store. En om nog een stap verder te gaan, dat klanten aansluiten om een bijdrage te leveren aan hun ideale customer journey op SOP-niveau: échte proces-co-creatie dus. Klanten actief betrekken bij de SOP Store geeft hen meer inzicht in het verloop van specifieke serviceprocessen. En inzicht leidt tot meer begrip. Bovendien krijg je zo echt pro-actieve 'brainpower' van de klant in plaats van reactieve feedback via social media, webcare en/of klantenfora. Hoe gaaf is het om als klant inspraak te hebben in de manier waarop je wordt geholpen door regisseur te zijn van je persoonlijke service-proces!'

