

De praktijk van methodieken en architectuurmodellen in procesverandertrajecten

# Architectuurmodellen als drager van veranderprocessen

Het is buitengewoon merkwaardig dat veel bedrijven bij verandertrajecten hun eigen aanpak ontwikkelen. Er bestaan op dit gebied immers genoeg methodische aanpakken die zich al lang en breed hebben bewezen. Kennelijk zijn deze beproefde methoden nog steeds niet voldoende bekend. Om een beter beeld te krijgen van het daadwerkelijke gebruik van methodieken bij verandertrajecten inventariseerde MBA-student Oscar Sijtsma de mening van een aantal bestuurders van Nederlandse organisaties die in een dynamische omgeving opereren. Zij gaven hun mening over de aanpak, structurering, successen en verbeterpunten van verandertrajecten, waarbij het onderwerp steeds het veranderen van bedrijfsprocessen en het gebruik hierbij van procesmodelleringstechnieken was. Een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten.

In november en december 2002 vond een onderzoek plaats naar het gebruik van methodieken bij het veranderen van bedrijfsprocessen. Daarbij werden 23 bestuurders van organisaties geïnterviewd over de aanpak, structurering, succesfactoren en verbeterpunten van verandertrajecten. Het doel van dit onderzoek was te achterhalen welke aanpak of methodiek organisaties gebruiken voor strategische verandertrajecten en wat hierbij succesfactoren zijn. In het onderzoek werd gebruikgemaakt van een zogenaamde 'deltatechniek': er werden vragen gesteld over ervaringen (verleden) en wensen (toe-

komst). In totaal hebben 23 gesprekken plaatsgevonden onder bestuurders van Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds ABP, Achmea Groep, ADP Nederland, Agis groep, Amsterdam Power eXchange, Belastingdienst, E.on Benelux, Essent, Gemeentewaterleidingen Amsterdam, ING Bank Nederland, Kadaster, Nederlandse Aardolie Maatschappij NAM, NRE Energie, Nuon, Postbank, Rabofacet, SNS Bank, SNS Reaal Groep, Staalbankiers, Sociale Verzekeringsbank en Uitvoeringorgaan Werknemers Verzekeringen. De geïnterviewde functionarissen beschikten over ervaring met, inzicht in en

beslissingsbevoegdheid over bedrijfsprocesverandertrajecten. Het onderzoek omvatte voor een derde deel organisaties die, in meer of mindere mate, de procesmethodiek van Testbed gebruikten, soms aangevuld met de Testbed Studio-software. Ook werden organisaties in de financiële en administratieve sector en de nuts- & energiesector in het onderzoek opgenomen. De organisaties opereerden allen in sectoren waar grote dynamiek in de markten heerste.

Om te komen tot bruikbare en vergelijkbare resultaten werd voor het onderzoek een script voor de interviews opgesteld met een gestructureerde opbouw. Het script startte met een toelichting op het onderwerp bedrijfsprocesmanagement om er zeker van te zijn dat de geïnterviewden de terminologie eenduidig interpreteerden. Daarna ging het script in op ervaringen met bedrijfsprocesmanagement. De geïnterviewde werd gevraagd de meest interessante of leerzame ervaring te benoemen en kort te beschrijven. Door open verdiepingsvragen werden gegevens verzameld over de organisatorische aspecten en het gebruik van BPM-methodieken en strategische architectuurmodellen. Het tweede deel van het interview bestond uit 25 stellingen. De geïnterviewde diende aan te geven in hoeverre de stelling de werkelijkheid in zijn organisatie weergaf. De kwantitatieve stellingen richtten zich op de volgende onder-

werpen: organisatie van het BPM-traject, BPM-methodiek en software, BPM binnen de organisatie en strategisch architectuurmodel. In totaal vonden 23 gesprekken plaats.

Na het onderzoek bleek dat de doelen van de 23 onderzochte veranderings-trajecten in vier groepen waren in te delen:

- , Organisatiekantelingen (strategie- implementatie);
- , Fusie-integraties;
- , Klantfocustrajecten;
- , Bedrijfsprocesoptimalisaties.

Van elk van deze groepen beschrijven we hierna beknopt en anoniem twee voorbeelden. Eerst schetsen we steeds een managerial aanpak en daarna een methodische aanpak van een veranderingstraject.

### Organisatiekanteling

Een managerial aanpak: het naar aanleiding van een strategische herijking realiseren van een verkoopgerichte en klantgerichte organisatie op basis van product excellence. De twee hoofddoelen waren: meer toegevoegde waarde zichtbaar maken naar de klant én het herinrichten van de onderneming op het niveau van de eerstelijns managers. De aanpak bestond uit een goede voorbereiding en planning, het zelf bepalen van de doelen, een duidelijk communicatieplan en het onderling afstemmen van programma's. Door als directie het traject te trekken en als Raad van Bestuur de communicatie te doen boekte men in korte tijd veel vooruitgang. Zichtbaarheid, betrokkenheid en energie waren de belangrijkste succesfactoren in dit traject.

Een methodische aanpak: het doel was te komen tot een prestatiegedreven organisatie. Het vertrekpunt was een ambtelijke structuur. Dit groot-schalige meerjarentraject werd opgepakt in drie fasen: procesanalyse van de veertien hoofdprocessen, benchmarking en prestatiecontractinvoe-

ring. In elke fase voerde men verschillende programma's uit. Het programma was volgens de Testbedmethodiek opgezet, waardoor de programmaleiding in de organisatie kon worden belegd. De eindverantwoordelijkheid lag bij het lid van de Raad van Bestuur met de financiële portefeuille. De stuurgroep voor dit traject bestond verder uit de drie divisie-managers.

### Fusie-integratie

Een managerial aanpak: door een fusie ontstond een bedrijf met één bedrijfsdoelstelling en drie varianten van het primaire verzekeringsproces. De reorganisatie moest schaalvoor-delen opleveren op alle fronten: organisatie, management, bedrijfs-

procent kostenbesparing in vier jaar en de optimalisatie van de processen zodat de 'klant' sneller kon worden geholpen. Het project werd aangepakt door eerst een gewenste 'Soll-situatie' te definiëren die vooral werd gebaseerd op de klantwensen en klantvraag. Daarna keek men welke processen er waren in de verschillende onderdelen en wat hiervan in de nieuwe structuur bruikbaar was. De architecturaanpak werd ontwikkeld uit een combinatie van verschillende methodieken. De eindverantwoordelijkheid kwam te liggen bij de Raad van Bestuur. De aanpak werd belegd en geborgd bij een centrale architectuurafdeling, de uitvoering bij programma- of lijnmanagers.

### Marktfocustraject

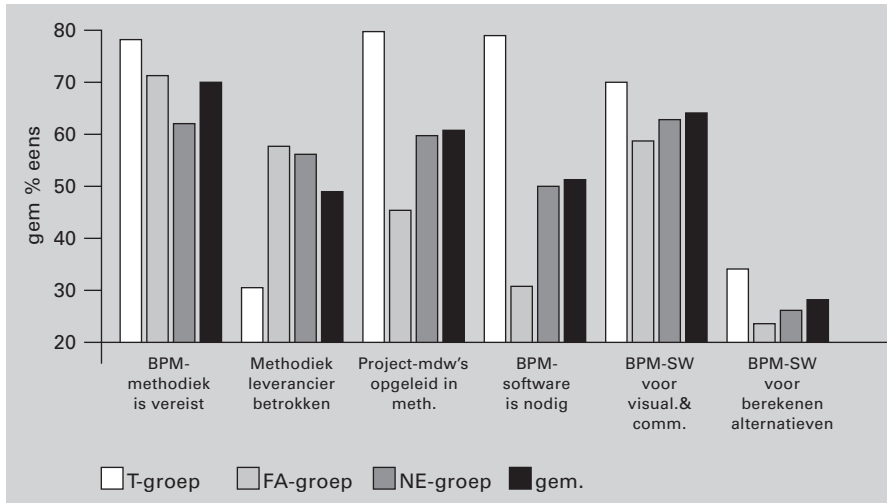
Een managerial aanpak: de doelen van dit verandertraject waren enerzijds snelheid maken in 'switching op grote schaal' van klanten als de energiemarkt liberaliseert en anderzijds verhoging van de servicegraad door meer flexibiliteit in de operatie. De vele operationele procesgangen moesten worden geconsolideerd tot enkele hoofdprocessen met een eenduidige procesbeschrijving en een integrale bewaking van doorlooptijd en resultaat. Het traject werd ingericht door het aanstellen van klanteigenaren, proceseigenaren en procesbeheerders. De eindverantwoordelijkheid lag bij de directeur operations.

Een methodische aanpak: dit traject diende het proces van de klantvraag tot aan de levering aan de klant beheersbaar en effectiever te maken. Het startte vanuit een overbelaste klachtenafdeling. De doorlooptijdbeheersing verliep goed door het workflowsysteem, maar de kwaliteit van de dienstverlening moest hoger. Het traject werd aangepakt in fasen: beschrijven van honderden klantprocessen in het procesbeheersysteem, optimaliseren van overdrachtsmomenten, het reduceren van het aantal

## *Doelen van verandertrajecten zijn in vier groepen in te delen*

processen, IT-systemen, huisvesting en flexibiliteit voor de inzet van medewerkers. De processpecialisten documenteerden en standaardiseerden de processen. De aanpak was gebaseerd op een veranderplan dat op basis van eigen inzichten was opgesteld. Het zelf doen, zonder ingehuurde consultants, en het nemen van managementverantwoordelijkheid stonden centraal. De beslissingen in het traject werden genomen door de nieuwe Raad van Bestuur, de uitvoering lag bij het managementteam.

Een methodische aanpak: de fusie van een zestal partijen tot een centraal orgaan voor de uitvoering van nieuwe overheidswetten. De doelen van dit grootscheepse traject waren: nationalisering van de uitvoering, de implementatie van nieuwe wetten, 25



Afbeelding 1. Stellingen over methodiek en software. (T= organisaties die Testbed gebruiken, FA= organisaties in financiële en administratieve sector, NE= organisaties in de nuts- en energiesector, gem= gemiddeld over alle geïnterviewden).

overdrachtmomenten en het formaliseren van de overdracht al dan niet met een Service Level Agreement. De eindverantwoordelijk lag bij de directie omdat die alle verandercapaciteit toeweest via een 'rolling-planning'-proces. Operations en commercie waren verantwoordelijk voor de uitvoering.

### Bedrijfsprocesoptimalisatie

Een managerial aanpak: het traject moest de inzichtelijkheid van het proces van 'quote to cash' vergroten en bovendien het proces stroomlijnen over de afdelingen. Een interne stuurvariabele viel buiten de bandbreedte en radicale verbetering was nodig. De afdeling contractenbeheer werd als verantwoordelijke spil aangewezen. De aanpak was een eigen fasering in analyse, plan en implementatie. Elke fase kende een eigen 'go-no go'-beslismoment. Het directieteam was eindverantwoordelijk en projectverantwoordelijkheid werd belegd bij een ingehuurde managementconsultant. Na één jaar werd die vervangen door een nieuwe interne lijnmanager.

Een methodische aanpak: de aanleiding voor dit traject was dat een klantgericht proces te duur was en

een te grote doorlooptijd had. Het betrof een complex proces dat eerst werd geanalyseerd en met het procesbeheersysteem gemodelleerd. Hierdoor werd duidelijk welke gegevens echt nodig waren en op welk niveau risicobeheersing nodig was. Dit vormde de bodem voor een aantal projecten: een nieuw administratiesysteem, nieuwe riskmanagementprocedures en een nieuw aanvraagstelsel inclusief workflowmanagement. Het eindresultaat was een besparing van honderden fte's en een sterk gereduceerde gemiddelde doorlooptijd. De aanpak bestond uit de fasen: analyse en visievorming, overall plan, deelplannen volgens de methodiek en de projecten. De eindverantwoordelijkheid lag bij de hoofddirectie, de uitvoering bij het programmamanagement.

Uit de ervaringsvragen blijkt dat 19 van de 23 organisaties actief zijn met bedrijfsprocesverbeteringen gericht op de kosten. Het streven naar operational excellence lijkt een must in deze tijd, naast andere doelstellingen.

### De kwantitatieve resultaten

In het nu volgende deel geven we de resultaten weer van de scores op de

stellingen uit het onderzoek. Door de wijze van beantwoorden was een statistische bewerking met SPSS van de scores mogelijk, waardoor een meer kwantitatief beeld is te schetsen. De mate waarin men het met de stelling eens was, is aangekruist op een tienpuntsschaal. Deze scores zijn omgezet in een percentage 'mee eens'.

BPM-methodiek en BPM-software  
In afbeelding 1 zijn de gemiddelde scores per groep geïnterviewden op de volgende stellingen verwerkt:

- , Voor een BPM-traject is een gestructureerde methodiek (de BPM-methodiek) vereist;
- , De leverancier van de BPM-methodiek is inhoudelijk betrokken bij het BPM-traject;
- , Projectmedewerkers zijn opgeleid in de BPM-methodiek;
- , Een geautomatiseerd systeem dat de modellering en beslissingen ondersteunt (BPM-software) is nodig in een BPM-traject;
- , BPM-software is belangrijk voor visualisatie en communicatie;
- , In trajecten waarin bedrijfsprocessen worden veranderd (verbeterd), berekent de BPM-software de voordelen van de alternatieve nieuwe bedrijfsprocessen.

Voor BPM-trajecten vinden de meeste geïnterviewden een gestructureerde methodiek een vereiste. Men traint de projectmedewerkers in deze methodiek. De leverancier van de BPM-methodiek wordt even vaak wel als niet inhoudelijk in het traject betrokken. BPM-software is in het onderzoek gedefinieerd als een geautomatiseerde set van tools voor modellering, visualisatie, analyse, kwantitatieve berekening en management van bedrijfsprocessen. De drie onderzoeksgroepen gebruiken BPM-software vooral voor visualisatie en communicatie. BPM-software scoort lager in de rol van geautomatiseerd systeem dat de modellering en

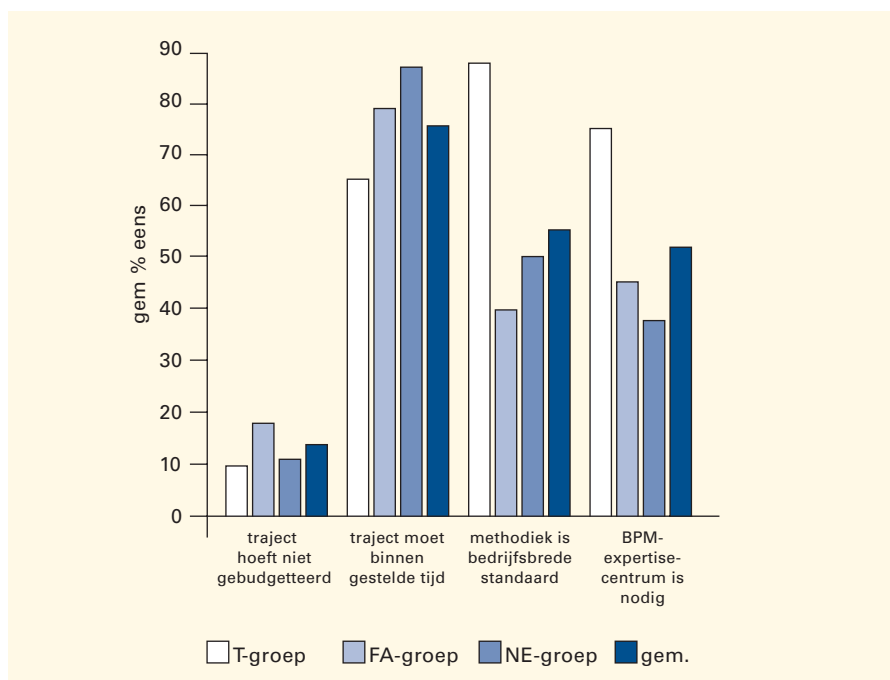
beslissingen ondersteunt. Het gebruik van BPM-software in de praktijk lijkt zich vooral te richten op de grafische en beschrijvende mogelijkheden, de geavanceerdere functionaliteit krijgt vooralsnog weinig aandacht.

#### BPM-projectaanpak

In afbeelding 2 zijn de gemiddelde scores per groep geïnterviewden op de volgende stellingen verwerkt:

- , Een BPM-traject wordt niet gebudgetteerd; het verandertraject is vooraf onbekend en kan daarom niet worden begroot;
- , Een BPM-traject moet binnen een gestelde tijd (opleverdatum) gereed zijn;
- , De BPM-methodiek is een bedrijfsbrede standaard;
- , Een BPM-expertisecentrum is nodig in mijn bedrijf of organisatie.

Vrijwel altijd worden BPM-trajecten vooraf gebudgetteerd. Dit geldt voor alle drie de onderzoeksgroepen. In de meeste BPM-trajecten is tevens de opleverdatum belangrijk. De geïnterviewden hadden een duidelijke mening over de stelling 'de BPM-methodiek is een bedrijfsbrede standaard'. Slechts drie personen hadden geen uitgesproken mening over deze stelling. Bij de Testbed-gebruikers scoort het gebruik van een BPM-methodiek als bedrijfsbrede standaard significant hoger. Het bundelen van de BPM-kennis in een expertisecentrum vinden deze gebruikers ook belangrijker dan de andere groepen. Opvallend is dat men het óf sterk met de stelling eens was óf juist sterk oneens. Uit deze gegevens blijkt dat verandertrajecten als een project worden gestuurd op basis van geld en op tijd. Het bedrijfsbreed gebruik en het bundelen van kennis gebeurt nog vrij weinig in organisaties in de financiële en administratieve sector en in de nuts- en energiesector.



Afbeelding 2. Stellingen over projectaanpak.

#### Architectuurmodellen

In de interviews is gevraagd naar het gebruik van architectuurmodellen. De term is bewust vooraf niet gedefinieerd om vrije respons te krijgen. Uit de genoemde toepassingen van architectuurmodellen blijkt dat er veel onduidelijkheid is over de term. Veel organisaties gebruiken een architectuurmodel voor de meerjarenplanning, waarvoor ook termen worden gebruikt als strategieherijking en toekomstscenario-analyse. De antwoorden leverden een veelheid van termen en uitvoerige omschrijvingen op. Verschillende geïnterviewden noemen in hun antwoord twee gebruiksvormen van het architectuurmodel. Door in te gaan op de intentie van antwoorden bleken ze te verdelen in drie clusters, namelijk:

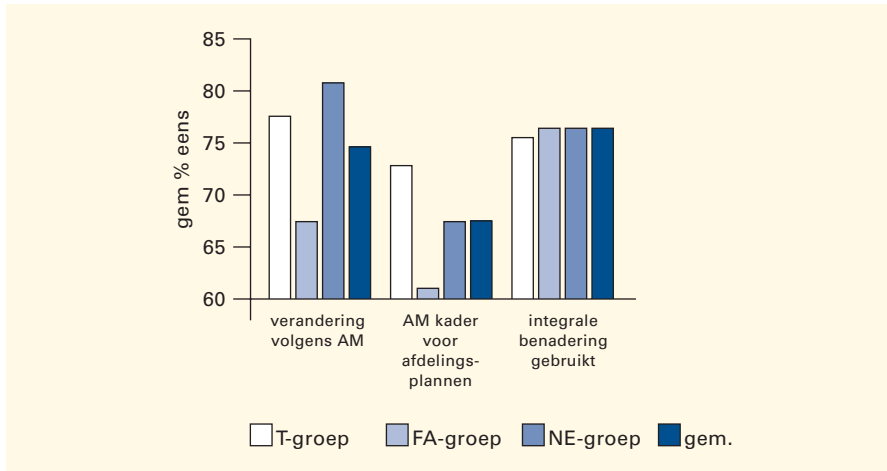
- , Vaststellen van de meerjarenplannen vanuit de strategie (op holdingniveau);
- , Als high level toekomstontwerp om de strategie te realiseren;
- , Leidend voor de selectie en prioriteitstelling van plannen.

Volgens ons beschrijft het strategische

architectuurmodel de elementaire zaken van de gewenste toekomstige organisatie zoals de primaire producten, de klantgroepen, de doelmarkten, de kernprocessen, de kerncompetenties, de belangrijke organisatieonderdelen, de machtsverhoudingen en de samenwerkingsverbanden in de markt(en). De meeste onderdelen van de huidige architectuur - in ieder geval de vitale kernonderdelen van de organisatie en de meest waarde toevoegende processen - dienen een plaats te hebben binnen de gekozen strategie. Als dit niet het geval is dient aan de maakbaarheid en aan de haalbaarheid van de verandering sterk te worden getwijfeld (Hamel 2002). De gegeven antwoorden uit het onderzoek zitten in dezelfde hoek.

Een aantal kwantitatieve stellingen dat de geïnterviewden werd voorgelegd had betrekking op het architectuurmodel. In afbeelding 3 zijn van de volgende stellingen de gemiddelde scores per groep verwerkt:

- , Vanwege de dynamiek van deze tijd zijn veranderingen steeds nodig, onze organisatie baseert



Afbeelding 3. Stellingen over het architectuurmodel (AM).

deze veranderingen op haar architectuurmodel;

- , Architectuurmodellen worden in onze organisatie gebruikt als kader voor afdelingsprojecten;
- , Voor BPM-trajecten wordt een integrale benadering gebruikt die rekening houdt met alle bedrijfsaspecten (financieel, personeel, technisch, juridisch, enzovoort).

Bij alle drie de onderzoeksgroepen blijken architectuurmodellen van groot belang. Blijkbaar is het architectuurdenken belangrijk als leidraad voor het opstellen van verandertrajecten onder de geïnterviewde managers. Wat uit de interviews duidelijk wordt is dat afdelingsplannen vaak worden getoetst aan het architectuurmodel. De bias in deze vraag ontstond door het feit dat sommige geïnterviewden de plannen die binnen een afdeling worden uitgevoerd en binnen de afdeling resultaat opleveren niet willen toetsen aan het strategische architectuurmodel. In die gevallen wilden de directeuren en de leden van de Raad van Bestuur deze projecten geheel overlaten aan de verantwoordelijkheid van de lijnmanager. Een integrale aanpak lijkt algemeen gebruik te zijn onder alle groepen bij de opzet van een BPM-traject. Hoe dit ingevuld wordt en hoe het is gerelateerd aan het architectuurmo-

del is niet gevraagd. Het gebruik van een architectuurmodel is voor verandertrajecten een indirecte succesfactor aangezien het ervoor zorgt dat verschillende directe succesfactoren worden ingevuld. Voorbeelden hiervan zijn: commitment vanuit de top, visieontwikkeling en een duidelijk doel.

### Conclusies

Gezien het aantal geïnterviewden en de gekozen onderzoeksopzet (Griffin en Hauser) is het mogelijk om op basis van de antwoorden voorzichtige conclusies te trekken. Zo blijken er voordelen te zijn in het gebruik van de methodische aanpak van verandertrajecten boven de managerial aanpak. De succesfactoren die uit het onderzoek naar voren komen, worden door de methodische aanpak afgedwongen in de voorbereiding van het verandertraject. Bij een methodische aanpak wordt vooraf het doel scherp gedefinieerd - hetgeen een duidelijke visie vereist - en een gefaseerde aanpak gepland. Het te veranderen bedrijfsproces wordt vooraf onderzocht en beschreven waardoor de proceseigenaren (lijnmanagers) worden betrokken. Bovendien wordt de organisatie door de methodische aanpak minder afhankelijk van de trekker van het verandertraject. Deze aanpak is

immers een waarborg voor de organisatie van het traject en hierdoor is overdracht mogelijk. Het is mogelijk om bewust in verschillende fasen van het verandertraject verschillende typen managers in te zetten. Uit het onderzoek kan niet worden geconcludeerd dat de methodische aanpak vaker tot succes lijkt. Aangezien bij een managerial aanpak het doel vooraf vaak niet duidelijk is gedefinieerd is het project achteraf veelal succesvol - zeker als de programmanager dit achteraf zelf beoordeelt. Een architectuurmodel levert een voorsprong op ten opzichte van de meer ad hoc aanpakken. Het is een indirecte succesfactor. Een architectuurmodel is een richtpunt voor verandertrajecten, ongeacht de aanpak. Het ontwikkelen en gebruik van een architectuurmodel beïnvloedt de succesfactoren positief.



### Literatuur

1. M. Hammer en J. Champy, Reengineering the corporation, a manifesto for business revolution, 2nd edition, Brealey Publ. London, 2001.
2. J. Champy, X-engineering the corporation, Hodder & Stoughton, 2002.
3. A. Griffin en J.R. Hauser, The voice of the customer, Marketing Science, vol 12, no 1 winter 1993.
4. G. Hamel en C.K. Prahalad, De strijd om de toekomst, Scriptum, 2002.

### Oscar Sijtsma en Sicco Santema

*Ir. K.W. Sijtsma MBA (osijtsma@hotmail.com) heeft dit onderzoek uitgevoerd als onderdeel van zijn MBA-studie aan het IBO Instituut te Zeist. Met dank aan prof. mr. dr. ir. S.C. Santema voor de wetenschappelijke begeleiding van de thesis en dr. ir. H.M. Franken van Bizzdesign BV voor zijn inbreng.*