

Innovation Frame biedt integrale aanpak voor verandermanagement bij procesmodellering

Continu processen innoveren binnen een raamwerk

Je bent op tijd of je bent te laat. En als je te laat bent, moet je zorgen dat je op tijd vertrekt. Een simpele gedachte die ook van toepassing is op procesmodellering.

Als de bedrijfsprocessen al zijn gemodelleerd, maar het onduidelijk is welke activiteiten dan nog moeten worden uitgevoerd, ben je gewoonweg te laat.

Procesmodellering kan niet plaatsvinden in een isolement, maar moet onderdeel zijn van een integrale aanpak. Het Innovation Frame biedt zo'n integrale aanpak.

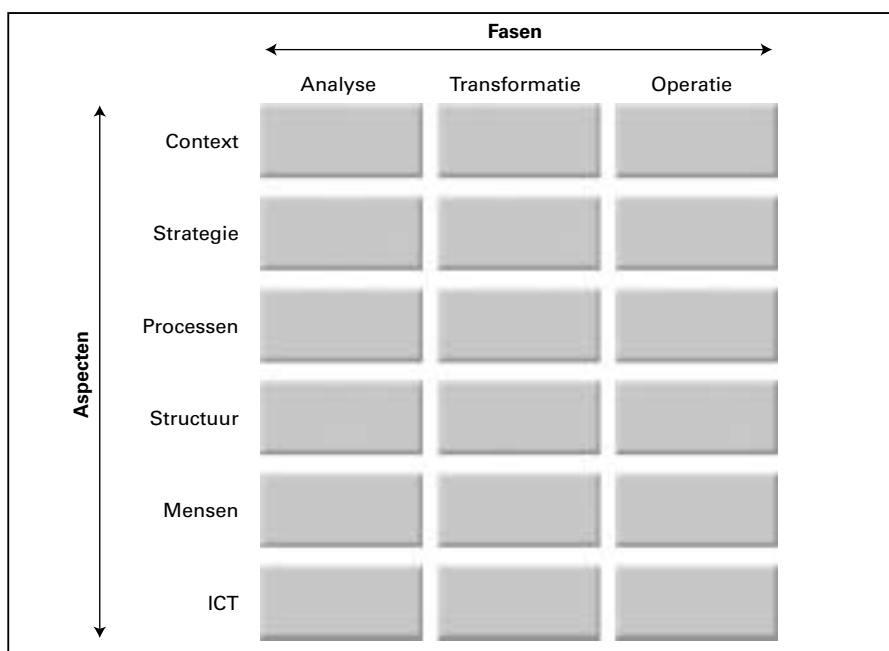
We hebben onze bedrijfsprocessen gemodelleerd, maar wat nu? Om te voorkomen dat we aan het eind van een modelleringstraject deze vraag moeten stellen is een integrale aan-

pak nodig om veranderingen als gevolg van procesmodellering duidelijk te maken en door te voeren. Een instrument dat in een integrale aanpak voorziet, is het Innovation Frame¹ (zie

afbeelding 1). Het Innovation Frame bestaat uit een matrix van fasen en aspecten, die bij veranderingen in de organisatie een rol spelen. Door procesmodellering binnen het Innovation Frame te plaatsen, is duidelijk te maken welke rol procesmodellering speelt in het totaal van organisatieveranderingen.

Continue procesverbetering

Bedrijfsprocesmodellen staan niet op zichzelf. Ze zijn een afgeleide van de strategie van een organisatie. Procesmodellering is essentieel, omdat hiermee op gestructureerde wijze inzicht is te krijgen in het verloop van de bedrijfsprocessen, de onderlinge samenhang en de wijze van aansturing. Organisaties passen procesmodellering toe bij het ontwerpen van nieuwe bedrijfsprocessen of bij de aanpassing of vernieuwing van bestaande bedrijfsprocessen, bijvoorbeeld met de invoering van een workflowsysteem. Om te overleven zoeken ze voortdurend naar meer efficiency en effectiviteit en pogen ze nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Als een continue procesverbetering centraal staat is sprake van een lerende organisatie. Zo'n organisatie moet in staat zijn om de benodigde veranderingen snel door te kunnen voeren. Dit stelt hoge eisen aan de organisatie op het gebied van flexibiliteit en time-to-market. Dit betekent dat ook het (verander-)proces van continue procesverbetering moet worden aan-



Afbeelding 1. Het Innovation Frame.

gestuurd. Het Innovation Frame vormt hierbij een belangrijk instrument. De integrale benadering helpt veranderingen vanuit verschillende perspectieven inzichtelijk te maken en gefaseerd door te voeren. Bovendien draagt het als communicatiemiddel bij aan een groter draagvlak van de veranderingen binnen de organisatie.

Het Innovation Frame

Het Innovation Frame onderscheidt de volgende fasen:

- Analyse (status, ambitie, diagnose en actie): aan de hand van het verschil tussen huidige en gewenste situatie (diagnose) definieert men een oplossing en bijbehorend actieplan;
- Transformatie (ontwerpen, realiseren en implementeren): het daadwerkelijk ontwerpen, realiseren en implementeren van de gekozen oplossing;
- Operatie (gebruik en beheer): de oplossing is in de organisatie ingebed en wordt beheerd.

Procesmodellering vindt met name plaats in de analysefase (hoe zien globaal de huidige en gewenste processen eruit) en in meer detail in de trans-

formatiefase (gedetailleerd ontwerp). Het Innovation Frame geeft inzicht in de verschillende aspecten die een rol spelen bij de veranderingen. Ook toont het de onderlinge relaties tussen deze aspecten. De aspecten van het Innovation Frame zijn: context, strategie, processen, structuur, mens en ICT. Om ervoor te zorgen dat de veranderingen logisch aansluiten op de bedrijfsstrategie is het van belang dat alle aspecten consistent zijn. Aan de hand van de aspecten van het Innovation Frame krijgt de organisatie een beeld van de activiteiten die moeten worden uitgevoerd bij procesmodelleringstrajecten.

Context en strategie

De context van de betrokken organisatie (of onderdeel daarvan) wordt gevormd door alles wat zich buiten de organisatie afspeelt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan klanten, aandeelhouders, regelgevers, belangengroepen, partners, concurrentie en markten. De context geeft de kaders aan voor het probleemgebied. Binnen de context spelen voortdurend nieuwe ontwikkelingen, waardoor steeds weer

nieuwe eisen aan de organisatie worden gesteld. Een goed beeld van de context is essentieel voor het formuleren van de missie en visie van de organisatie, het afleiden van de doelstellingen en het vaststellen van de producten en diensten die worden aangeboden.

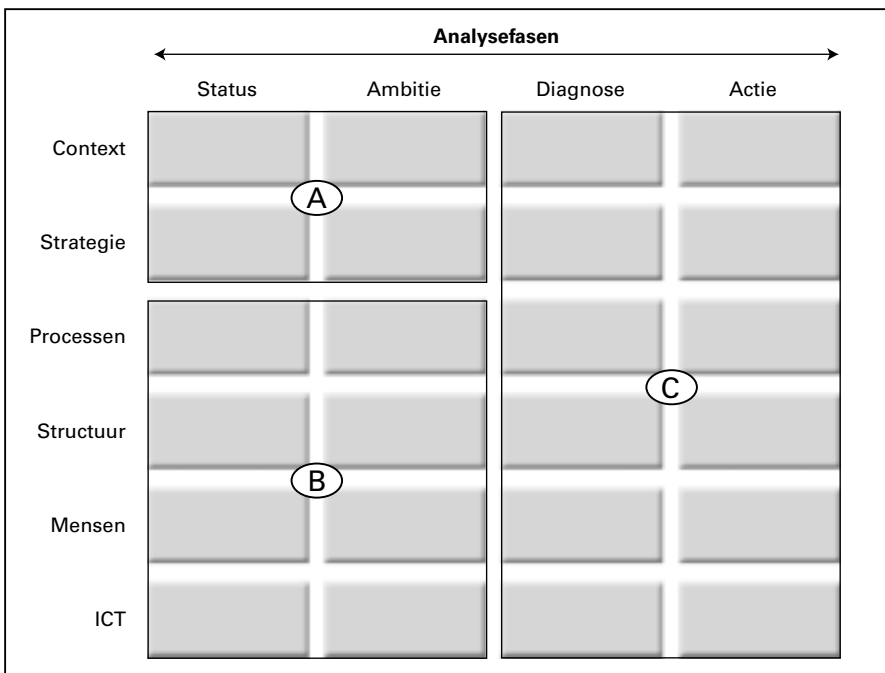
Processen

Het modelleren en beschrijven van primaire, ondersteunende en besturende processen vormt de basis van de interne inrichting van de organisatie. De processen moeten logisch zijn afgestemd op de context en de strategie. Toch is voor procesmodellering de organisatiestrategie niet altijd een gegeven. Het kan zijn dat tijdens de procesanalyse blijkt dat de organisatie nieuwe kansen nog niet of onvoldoende benut waardoor de strategie moet worden aangepast. Ook kunnen nieuwe technische mogelijkheden of productinnovatie redenen zijn om de strategie te wijzigen.

Het uiteindelijke proces(her)ontwerp bevat niet alleen een weergave van de procesloop, maar ook de toekenning van proceseigenaren, meetpunten (Key Performance Indicators) en een beschrijving van de gegevens die in de processen een rol spelen. Deze elementen zijn ook continu aan verandering onderhevig. Daarom is een afzonderlijk proces nodig om de performance van de processen te volgen en aan te sturen.

Structuur

Als de betreffende processen zijn gemodelleerd, bepaalt men hieruit de benodigde (organisatie-)structuur. Afhankelijk van de wijze van modelleren worden de processen vertaald naar logisch bij elkaar horende activiteiten. Hiertoe knipt men de processen zodanig op, dat er handelingen ontstaan die als taak kunnen worden uitgevoerd. Bij het modelleren van workflows zijn de procesmodellen vaak al



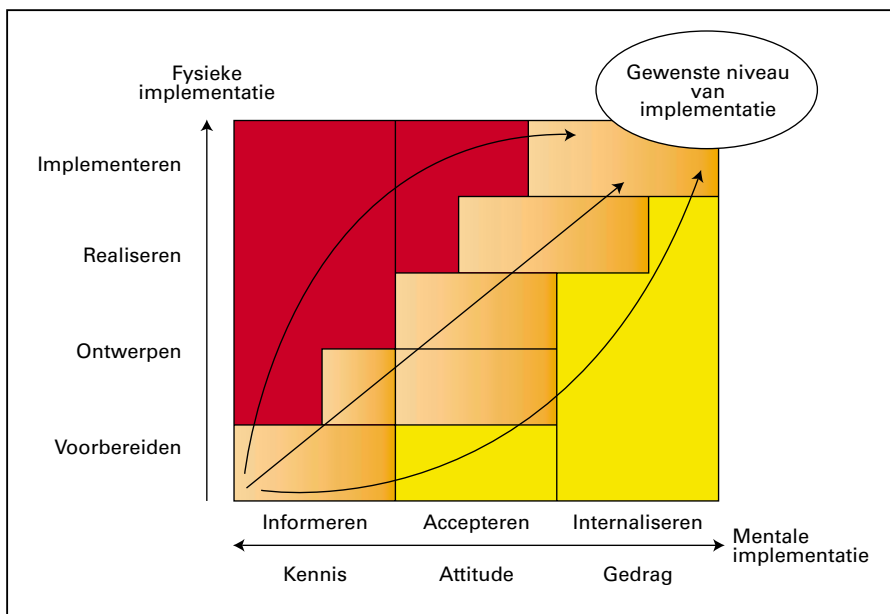
Afbeelding 2. De analysefase van het Innovation Frame.

gericht op de uitvoering van specifieke taken die horen bij vooraf gedefinieerde rollen². Aan de hand van het procesmodel beschrijft men ook de Administratieve Organisatie in de vorm van procedures, rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Vervolgens kan het functieraster (functiegebouw) worden ontworpen, inclusief de functieprofielen. Een functieprofiel bevat minimaal een omschrijving van de functie, de

Om medewerkers in staat te stellen hun functie in het proces goed uit te voeren, is het belangrijk dat processen en functies van medewerkers goed op elkaar aansluiten, inclusief de bijbehorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden die bij de functie horen.

Veranderingen in processen vragen vaak om een verandering in cultuur en attitude van medewerkers. On-

werker en functie wordt gevonden. Tijdens dit afstemmingsproces blijkt in welke mate een medewerker over de gewenste competenties beschikt. Door middel van een opleidingsbehoefte-onderzoek bepaalt men of er sprake is van een opleidingsprobleem. Dit kan aanleiding zijn voor een interventie waarbij de benodigde kennis, vaardigheden, attitudes of ervaringen van de betrokken medewerkers worden aangevuld. Hiertoe stelt de organisatie met de betrokken medewerkers individuele leerdoelen vast. Mede aan de hand van de procesmodellen wordt daarna het opleidingsprogramma ontwikkeld, uitgevoerd en geëvalueerd. Op deze wijze zijn de organisatiedoelen te koppelen aan de individuele leerdoelen van de medewerkers. Hiermee geeft de organisatie vorm aan het model strategisch opleiden³. Verdere begeleiding (coaching) van de medewerker op de werkplek en ondersteuning door bijvoorbeeld on-line helpsystemen zorgen ervoor dat de medewerker voldoende is toegerust om de taken uit te kunnen voeren.



Afbeelding 3. Een succesvolle implementatie van een procesvernieuwing is het resultaat van fysieke en mentale implementatie.

taakclusters waar de functie betrekking op heeft, de uit te voeren activiteiten en de benodigde ervaring en competenties. Vaak zijn er specifieke branchegerichte modellen die als uitgangspunt kunnen dienen, zoals ISM-3, ITIL en Looyen voor de ICT-branche. Het organigram moet aansluiten op de uiteindelijke verdeling van taken over de medewerkers. Nieuwe of verbeterde processen kunnen dan ook leiden tot wijzigingen in de organisatiestructuur.

Mens

Ondanks de baten van automatisering vereisen veel bedrijfsprocessen nog steeds menselijke activiteiten.

duidelijkheid over de functie en de plaats binnen de organisatie is een grote stressfactor voor medewerkers en kan tot weerstand leiden. Daarom is het belangrijk om medewerkers zo snel mogelijk te betrekken bij de voor hen vaak ingrijpende veranderingen. Dit draagt bij aan het creëren van draagvlak voor het doorvoeren van de veranderingen. Effectieve communicatie is hierbij van groot belang, zodat medewerkers zelf een bron voor procesverbetering worden.

De functieprofielen van de nieuwe en aangepaste functies vergelijkt men met de medewerkersprofielen, zodat de passende combinatie van mede-

Afhankelijk van de invloed van de veranderingen is het mogelijk dat nieuwe functies ontstaan of dat bestaande functies anders gewaardeerd moeten worden. Dit kan gevolgen hebben voor de arbeidsvoorwaarden en de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Dit maakt ook de aansluiting op de HRM-functie van de organisatie noodzakelijk.

ICT

In veel processen is een belangrijke rol weggelegd voor ICT. In het procesmodel geeft men aan welke processen worden ondersteund door geautomatiseerde hulpmiddelen. De ICT-functie moet vervolgens de daarvoor benodigde architecturen, applicaties, gegevens, technische infrastructuur en overige faciliteiten inrichten. Afhankelijk van het procesmodel be-

paalt men of bestaande applicaties moeten worden aangepast of dat nieuwe applicaties moeten worden ontwikkeld of aangeschaft.

Bij de implementatie van een standaardpakket, zoals een ERP-systeem, is het noodzakelijk een keuze te maken om het procesmodel leidend te maken of juist de standaardfunctionaliteit van het systeem. Vaak kiest men ervoor om de functionaliteit van het systeem zo min mogelijk te wijzigen in verband met de hoge kosten van het doen van aanpassingen. De procesmodellering moet in dit geval grotendeels worden afgestemd op de standaardfunctionaliteit van het systeem.

Processen maken gebruik van gegevens die worden vastgelegd en verwerkt. Voor geautomatiseerde gegevensopslag en -verwerking is het noodzakelijk om gegevens te modelleren in een gegevensmodel. Hierin wordt vastgelegd welke gegevens een rol spelen en wat hun onderlinge relatie is. De relatie tussen het procesmodel en het gegevensmodel is voor het gebruik van applicaties essentieel. Hiermee is aan te geven welke functionaliteit de applicatie moet bieden in de verschillende processtappen. De applicatie moet nauw aansluiten op de taak en de informatiebehoefte van de medewerker.

Om ervoor te zorgen dat de applicaties blijven functioneren moet de organisatie functioneel en technisch beheer inrichten. De afdeling Beheer is samen met de proceseigenaren verantwoordelijk voor de afhandeling van incidenten, problemen en wijzigingsverzoeken die zich tijdens de gebruiksfase voordoen. Voor het inrichten van functioneel en technisch beheer is het weer noodzakelijk de aspecten processen, structuur, mens en ICT vorm te geven. Dit impliceert dat het Innovation Frame

ook weer kan worden toegepast op de (her)inrichting van de ICT-functie.

Verandermanagement en communicatie

Wanneer men binnen het Innovation Frame de nadruk legt op de analysefase (zie afbeelding 2), worden drie gebieden zichtbaar: strategiebegrip (A), interne organisatie (B) en veranderplanning (C). De strategiebegrip heeft een naar buiten gerichte focus. De interne organisatie heeft een naar binnen gerichte focus die een afgeleide is van de strategiebegrip. Vervolgens ontstaat door het stellen van de diagnose over het verschil tussen status en ambitie, het uit te voeren veranderplan.

Hoewel veel organisaties de noodzaak van verandermanagement onderkennen, valt de aandacht hiervoor in de praktijk tegen. Het opgeven van de bestaande situatie kan weerstand oproepen, ook al gaat het om een procesverbetering. Betrokkenheid van medewerkers bij het veranderproces en communicatie over de veranderingen zijn van essentieel belang. De mens bepaalt uiteindelijk voor het grootste deel het succes van de invoering: de mens als aangrijpingspunt voor verandering⁴.

Afhankelijk van de invloed en de omvang van de veranderingen, kan een project worden gedefinieerd, waarmee de procesvernieuwing wordt geïmplementeerd. Een succesvolle implementatie is het resultaat van een fysieke en een mentale implementatie (zie afbeelding 3). De fysieke implementatie richt zich op het bereiken van de projectdoelstellingen en -resultaten. Een dergelijk project kent globaal de volgende fasen: voorbereiden, ontwerpen (blueprint), realiseren en implementeren. De mentale implementatie richt zich op de menselijke aspecten van de invoering. Het doel hiervan is het komen

tot de gewenste attitude en gedrag, zoals klantgerichtheid. Vaak betekent dit het doorvoeren van een cultuurverandering, waarbij collectieve gewoonten doorbroken moeten worden. Meestal krijgt de fysieke implementatie de meeste aandacht. Nadrukkelijke aandacht voor de mentale implementatie en communicatie zorgt ervoor dat men veranderingen eerder draagt en accepteert. In de communicatie is direct contact het belangrijkste, bijvoorbeeld in workshops, daarna volgen schriftelijke communicatie en informele communicatie.

Niet op zichzelf

Procesmodellering staat niet op zichzelf, maar maakt onderdeel uit van een veranderproces. Het Innovation Frame biedt een integrale benadering om veranderingen als gevolg van procesmodellering inzichtelijk te maken en door te voeren op de werkplek van medewerkers. De vraag: "we hebben onze processen gemodelleerd, maar wat nu?" wordt bij deze integrale aanpak vroegtijdig beantwoord. Dit brengt een succesvolle implementatie van het procesmodel dichterbij. In een volgend artikel zal het proces om te komen tot een invulling van het Innovation Frame worden behandeld.



Noten

1. H. Duinkerken, *Op koers met het Innovation Frame*, Kluwer, 2002.
2. S. Joosten, *Praktijkboek voor procesarchitecten*, Van Gorcum, 2002.
3. G.J. Bergenhegouwen, Mooijman en Tillema, *Strategisch opleiden en leren in organisaties*, Stenfert Kroese, 2002.
4. J. Gerrichhauzen, Kampermann en Kluytmans, *Interventies bij organisatieverandering*, Kluwer, 2002.

Aldert Oomkens

Aldert Oomkens CT (aldert.oomkens@atos-origin.com) is certified trainer en verandermanager bij Atos Origin.