

Veranderingen succesvol implementeren met de GripManager

GRIP HEBBEN EN HOUDEN

Het doorvoeren van veranderingen binnen een organisatie is niet eenvoudig. Vooral veranderingen met grote impact op de organisatie moeten goed bestuurd worden om het gewenste effect te behalen. Denk hierbij aan het invoeren van een nieuwe gestandaardiseerde manier van werken of het introduceren van een nieuwe grote applicatie. Als er ook nog verschillende bedrijfsonderdelen bij betrokken zijn, wellicht verspreid over verschillende regio's of landen, wordt het echt spannend.

Door Rob Kroese, Henry Franken en Harmen van den Berg

Het goed inrichten, besturen en borgen van de verandering vergt veel inspanning. Het ontbreken van grip op het implementatieproces leidt ongetwijfeld tot het uitlopen van het project, met kostentoeename als gevolg. In het ergste geval worden de beoogde doelstellingen niet behaald of wordt het project stopgezet.

Het plannen, inrichten en realiseren van de verandering zijn de eerste stappen tot succes. Het goed borgen van de verandering behaalt het echte rendement. Soms is het daarbij nodig governance in te richten om toe te blijven zien op de ingevoerde verandering, bijvoorbeeld omdat periodiek updates worden doorgevoerd, of omdat aan een jaarlijkse kwaliteitscontrole moet worden voldaan.

Voor het krijgen van grip op verandering en implementatie wordt in dit artikel de GripManager toegelicht. De GripManager ondersteunt het inrichten en bewaken van een verandertraject, waarmee grip op veranderingen in een organisatie wordt verkregen en de implementatie effectief verloopt. Ook

kan de GripManager na de implementatie een governance-functie vervullen om de doorgevoerde verandering te borgen. Grip hebben én houden op veranderingen vereist dat er een goed overzicht is van de huidige situatie, en dat de wijze van verandering goed doordacht is. Daarmee kunnen beheersbare stappen worden gezet naar de gewenste verbetering. Ook vereist grip op veranderingen dat verantwoordelijkheden eenduidig belegd zijn, en dat de voortgang en beheersing op een transparante en eenvoudige manier kunnen worden gerapporteerd en gecommuniceerd.

Grip hebben en houden levert niet alleen een stabielere organisatie op, het zorgt ook voor toename van het verandervermogen van de organisatie. Dit is een belangrijke succesfactor voor organisaties. De GripManager is een praktische toepasbare werkwijze die helpt deze grip te realiseren.

De GripManager in vogelvlucht

De GripManager bestaat uit een balanced score-card voor grip, ondersteund door een effectieve aanpak, zie [1], waarmee eenvoudig de mate van grip op een bepaald onderwerp binnen een organisatie kan worden vastgelegd en gemanaged. Per

onderwerp worden de belangrijkste deelgebieden vastgelegd in de vorm van een balanced score-card. De aandachtsgebieden van het veranderonderwerp bepalen de deelgebieden (boxen) van de balanced score-card. Elk deelgebied van de balanced score-card wordt vervolgens onderverdeeld in zogenaamde items. Deze items geven in meer detail aan welke zaken allemaal op orde moeten zijn om dat deelgebied 'in de grip' te hebben. Deze items worden toegekend aan eigenaren, die periodiek de status van hun items moeten vastleggen (in sommige governancegevallen met bewijs) en documenteren. De GripManager is geïmplementeerd als een intranetgebaseerde oplossing. Op basis hiervan kunnen diverse rapportages worden gegenereerd voor (Grip)managers en andere belanghebbenden, zodat in één oogopslag de mate van grip en voortgang rond een verandering duidelijk wordt. De GripManager is een generieke tool, die kan worden ingericht voor verschillende toepassingen, zoals de invoering van en het werken onder enterprise architectuur, de invoering van Business Process Management of het werken conform CMMI of TOGAF. In het vervolg van dit artikel hanteren we de implementatie van het werken conform Business Process Management (BPM) als voorbeeld.

Toepassingsvoorbeeld

Als voorbeeld nemen we een GripManager rond de invoering van procesmatig werken, bedoeld om grip te krijgen en te houden op de implementatie van het werken conform BPM. Boxen met onderliggende items zijn in dit geval bijvoorbeeld: Basis voor BPM, Risico's en Compliance, Meten en Rapporteren en Beheersen en verbeteren. Bij Basis voor BPM zijn in dit geval bijvoorbeeld de items klantwensen gedefinieerd, processen gedocumenteerd, proceseigenaren toegewezen, uitvoering proces in lijn met documentatie gedefinieerd. Iedere process manager krijgt een gripcard voor zijn proces toebedeeld, zie afbeelding 1.

Van alle items die in de boxen van een gripcard staan wordt de status weergegeven door een kleurenindicatie die aangeeft in hoeverre dit item is afgerond. Items zijn verder voorzien van documentatie en vragen, die bruikbaar zijn voor het veranderen van de status van een item.

De verantwoordelijke voor een item moet de status van het item vastleggen en wijzigen, en daarbij eventueel aanvullende informatie of bewijs opnemen. Dit bewijs kan *time-stamped* worden vastgelegd in de GripManager.

Rapportages

De statussen van alle items van alle gripcards kunnen op verschillende manieren worden gerapporteerd, zodat voor alle relevante betrokkenen de mate van grip duidelijk wordt. In de GripManager kan een overzicht worden getoond van alle gripcards en de statussen van bijbehorende boxen, zowel over het totaal als per gripcard.

Kleuren geven daarbij de gemiddelde status van een box aan. De regels die bepalen hoe de status van een box op basis van de status van de onderliggende items wordt bepaald kunnen

worden ingesteld in de GripManager. De status van item A kan bijvoorbeeld zwaarder meewegen dan de status van item B, omdat item A belangrijker wordt gevonden. In de GripManager kan voor elk item de wegingsfactor worden ingesteld. De kleuren geven de status aan, maar om precies te zijn is ook het berekende percentage in tekst te zien bij de boxen. Elke proceseigenaar heeft een eigen gripcard instantie. Verder kan in de GripManager een landschapskaart worden opgevraagd, waarin in één oogopslag zichtbaar is welke items van welke eigenaar welke status hebben. Deze rapportages zijn bijvoorbeeld via intranet of in PDF-formaat te genereren, zodat ze eenvoudig met anderen gedeeld kunnen worden. De GripManager is een flexibel inzetbaar instrument. De beheerder van de GripManager kan via een editor zelf de gripcards, boxen en items definiëren, en toewijzen aan organisatieonderdelen en verantwoordelijken. De GripManager kan bijvoorbeeld worden ingericht voor verschillende aandachtsgebieden zoals: het gestructureerd plannen, uitvoeren en borgen van een bedrijfsverandering; de invoering van procesmatig werken conform Business Process Management; het werken met enterprise architectuur; de invoering van CMMI; het gebruik van TOGAF enzovoort.

GripManager in detail

Per hoofdonderwerp dat met de GripManager afgedekt moet worden, wordt een balanced score-card voor grip gedefinieerd, hierna genoemd gripcard [1], onderverdeeld in boxen met daarbinnen items. Deze items geven gedetailleerder aan, welke zaken allemaal op orde moeten zijn om dat deelgebied 'in de grip' te hebben. Per item kan vervolgens documentatie worden toegevoegd, bijvoorbeeld in de vorm van een tekstuele omschrijving of in de vorm van vragen die relevant zijn om te beantwoorden voor dit item. Van elk item wordt de status bijgehouden en kan bewijs worden opgeslagen om de status te verantwoorden. De algemene structuur is schematisch weergegeven in afbeelding 2.

Documentatie bij een item

Een item wordt in de box van een gripcard weergegeven door enkele woorden of een korte zin. Het kan nuttig zijn om een korte omschrijving extra toelichting te geven. Dit kan door extra documentatie bij een item op te nemen. Wanneer in de GripManager op een item wordt geklikt worden deze extra details zichtbaar. Documentatie wordt standaard in de vorm van tekst opgenomen. Maar het is ook mogelijk om te werken met hyperlinks naar websites of documenten op een andere locatie. Documentatie kan niet alleen worden gebruikt om een toelichting te geven op een item. In de praktijk wordt hier ook vaak aangegeven welke methoden, stappenplannen of andere hulpmiddelen kunnen worden gebruikt om het item af te handelen. De GripManager fungeert in dat geval tevens als een catalogus van methoden en technieken. Op welke wijze documentatie het beste kan worden gebruikt is sterk afhankelijk van de context waarin de GripManager wordt toegepast. »

Statusoverzicht

Alle items die in de boxen van een gripcard staan, hebben een status die aangeeft in hoeverre dit item is afgerond, bijvoorbeeld 0 procent, 30 procent, 80 procent en 100 procent. De status 0 procent geeft aan dat er nog helemaal geen aandacht is besteed aan dit item. Bij 30 procent is gestart met activiteiten, maar zijn deze nog niet afgerond. Wanneer de activiteiten in een afrondende fase zijn, kan de status op 80 procent gezet worden. Wanneer het item volledig is afgerond, wordt het item op 100 procent gezet.

In de kleuren van de boxen van de GripManager kunnen bovenstaande statussen onder meer gevisualiseerd worden door een kleurenindicatie bij de items, en wel als volgt: bij 0 procent rood; bij 30 procent oranje; bij 80 procent geel; bij 100 procent groen. De status van een item geeft aan in hoeverre grip op dit aspect is. Maar het item is onderdeel van een box, en de GripManager zal op basis van de statussen van alle items in een box ook de complete status van grip op die box afleiden. Een eenvoudig voorbeeld is een box met drie items. Wanneer twee items op groen staan en één item staat op oranje, dan zal de box op status geel worden gezet. Standaard wegen alle items even zwaar, maar het is mogelijk om items verschillende gewichten te geven. Hiermee kan ook worden aangegeven dat een bepaald item zo belangrijk is, dat wanneer deze nog niet op groen staat, de box in zijn geheel niet geel of groen kan worden. Business rules kunnen op deze manier worden geïmplementeerd in de GripManager.

Van elke box wordt dus de status bepaald door de statussen van de onderliggende items. De user interface van de GripManager start bij het overzicht van de gripcard. Hierin zie je als gebruiker alleen de statussen van de boxen. Door op een box in te zoomen worden de statussen van een item zichtbaar. En door op een item in te zoomen wordt de documentatie zichtbaar. Deze drill-down structuur is kenmerkend voor de opbouw van de GripManager en maakt het mogelijk om op hoog niveau overzicht te bieden, maar er kan ook worden ingezoomd op details.

Vragen, antwoorden en bewijs bij een item

Naast de eerder genoemde documentatie is het ook mogelijk om vragen bij een item te plaatsen. Vragen bij een item kunnen worden gebruikt om een leidraad te geven bij de eisen die worden gesteld voor het veranderen van de status van een item. Dit hangt samen met de werkwijze bij het veranderen van de status van een item. De eigenaar van een item moet namelijk een verzoek indienen om de status van een item te veranderen. Dit moet worden geaccordeerd door de beheerder. Een gebruiker kan in de GripManager kijken bij de items van de gripcard waarvan hij eigenaar is, om te zien welke vragen hij moet beantwoorden om een succesvol verzoek voor statusverandering in te dienen. Deze vragen zijn bij de configuratie van de GripManager vastgesteld. De gebruiker kan op deze vragen antwoorden met een tekstuele beschrijving, maar kan ook bestanden uploaden als bewijs dat de vraag is beantwoord. Dit kunnen bijvoorbeeld documenten, modellen, of figuren zijn. Afhankelijk van de vraag kan een ander type bewijs gewenst zijn. Wanneer bewijs wordt opgeladen (in de governance literatuur wordt vaak gesproken over *uploading of time-stamped evidence*) is dit vanaf dat moment beschikbaar voor de beheerder om in te zien. Bij het beoordelen van een verzoek voor statuswijziging kan de beheerder dus het bewijs beoordelen en daarmee beslissen of de status al dan niet kan worden gewijzigd.

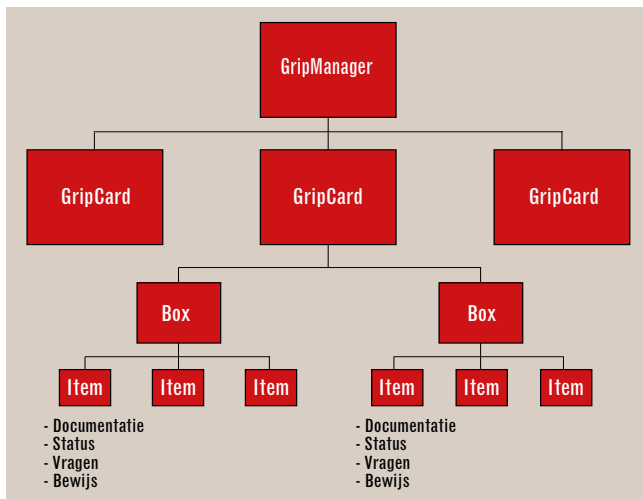
Overigens geldt ook hier dat het werken met bewijs niet verplicht is. Afhankelijk van de context en organisatie moet worden bepaald of, en zo ja, op welke wijze met bewijs wordt omgegaan. Een keuze die gemaakt kan worden is bijvoorbeeld om bewijs niet te uploaden naar de GripManager maar in de GripManager te verwijzen naar een andere locatie waar het bewijs te vinden is.

Eigenaarschap en statuswijziging

De GripManager is zo opgezet dat elke gripcard instantie een andere eigenaar kan hebben. De eigenaar van een gripcard is verantwoordelijk voor de status van zijn boxen en items, en



Afbeelding 1: GripManager toegepast op BPM.



Afbeelding 2: Algemene structuur GripManager.

duis voor de voortgang. Zoals eerder aangegeven kan de eigenaar een verzoek doen om de status van een item te veranderen. Op basis van de documentatie en de vragen die bij een item staan heeft de eigenaar voldoende informatie om het bewijs te verzamelen dat nodig is om de status van het item te wijzigen. Wanneer het bewijs beschikbaar is kan de eigenaar besluiten om een verzoek voor statuswijziging te doen.

De GripManager routeert dit verzoek naar de beheerder, die het verzoek moet goedkeuren. Het is mogelijk om per box verschillende beheerders te benoemen. De beheerder zal in zijn GripManager omgeving dit verzoek binnenkrijgen bij zijn takenlijst. Er kan optioneel een automatisch gegenereerde e-mail melding worden gestuurd naar de beheerder wanneer er een nieuw verzoek binnenkomt.

De beheerder kan in de GripManager het verzoek beoordelen. Hij doet dit door de antwoorden op de vragen, en eventueel aanvullend bewijs, te bekijken. De beheerder kan reageren op het verzoek door dit goed te keuren of af te wijzen. Bij de reactie kan de beheerder desgewenst een toelichting geven. Vooral bij het afwijzen van een verzoek is dit nuttig; de eigenaar kan met deze informatie aan de slag om het bewijs aan te scherpen.

Rapportagemogelijkheden

De statussen van alle items van alle gripcards kunnen op verschillende manieren worden gerapporteerd. Ten eerste kan in de GripManager een overzicht worden getoond van alle gripcards en de statussen van bijbehorende boxen. In dit overzicht is bij elke Gripcard ook zichtbaar wie de eigenaar is. De details per box zijn hierin niet zichtbaar, alleen de berekende status op basis van de onderliggende items wordt getoond. Dit overzicht is geschikt voor managers die niet geïnteresseerd zijn in alle details, maar wel in een globaal overzicht.

Ten tweede kan in de GripManager een landschapskaart worden getoond. Er wordt dan een tabel gemaakt. Op de horizontale as staan de boxen en items gedefinieerd, op de verticale as staan de eigenaren. Op die manier is in één oogopslag

zichtbaar welke items van welke eigenaar welke status hebben. Dit overzicht is waardevol als startpunt voor gedetailleerde analyses.

De kracht van de rapportage schuilt niet alleen in de manier waarop dit wordt getoond, maar vooral ook in het feit dat deze zichtbaar is voor alle gebruikers. Een gewone gebruiker, die eigenaar van één gripcard instantie is, kan dus inzien wat de status is van de gripcard van een collega eigenaar. Dit helpt om de besturing transparant te maken.

Naast oproepbare rapportageoverzichten in de GripManager zelf kan ook een PDF-rapportage worden gegenereerd. Hierin worden gripcard, de boxen, items, documentatie, vragen en antwoorden overzichtelijk in een gepersonificeerd document gezet.

Conclusie

In dit artikel is beschreven wat de GripManager is en op welke manier deze kan worden ingezet om bijvoorbeeld BPM-trajecten te ondersteunen bij de implementatie en governance hiervan. De volgende stappen kunnen doorlopen worden om met de GripManager aan de slag te gaan: 1. Bepalen onderwerp en scope; 2. Bepalen boxen; 3. Bepalen items per box; 4. Bepalen vragen per item; 5. Inrichten governancestructuur; 6. Inrichten rapportagestructuur; 7. Opleiden gebruikers; 8. Inrichten communicatie; 9. Inzetten GripManager voor uw onderwerp. De GripManager helpt om grip te houden op implementatietrajecten of andersoortige complexe vraagstukken die in organisaties spelen. De GripManager geeft een overzicht van de huidige status, helpt om beheersbare verbeterstappen te zetten en maakt verantwoordelijkheden transparant en inzichtelijk. De GripManager werkt op basis van een aanpasbaar framework gebaseerd op de balanced score-card. De GripManager is een intranetgebaseerde oplossing, en geeft na configuratie van de boxen en items direct een overzicht van de huidige status. Door het toewijzen van eigenaars aan boxen en/of items wordt de verantwoordelijkheidsstructuur ingericht. Omdat het statusoverzicht door alle gebruikers te benaderen is, zijn de status en verantwoordelijkheden volledig transparant. Door het generieke karakter is de GripManager voor diverse toepassingsgebieden geschikt. Door de flexibiliteit, het intuïtieve overzicht, en het transparant maken van verantwoordelijkheden is de GripManager een succesvolle toepassing om grip te realiseren.

Literatuur

- [1]. De methodische basis van grip op BPM is beschreven in het boek *Beter Presteren met Processen* – R. Kroese, J. de Groot, 2e druk, 2009.
Dit boek kan worden besteld bij BiZZdesign Academy Publishing B.V. Een samenvatting hiervan is verschenen in *Business Process Magazine*, nr. 2, 2009.

Rob Kroese is consultant bij BiZZdesign Consultancy B.V.

Henry Franken is directeur van BiZZdesign Holding B.V.

Harmen van den Berg is partner bij BiZZdesign en inhoudelijk verantwoordelijk voor het opleidingsportfolio van BiZZdesign Academy B.V.