

Webboek Bedrijfsvoering wordt belangrijk hulpmiddel

# SUCCESVOLLE VERANDERING

Veel is geschreven over onderdelen van bedrijfsvoering zoals process management en informatiemanagement, maar nog nooit vanuit een integrale benadering en zeker niet in de vorm van een webboek.

Door Gerard Challa en Bert Pinkster

**B**ij veel organisaties is verandering een constante activiteit geworden. Maar het veranderen gaat de meeste organisaties niet gemakkelijk af. Een belangrijke oorzaak ligt in gebrekkige samenwerking tussen de medewerkers die betrokken zijn bij die veranderingen. Dit blijkt ook uit onderzoek, zoals de Nationale Tevredenheidsindex van Effectory, waarin medewerkers aangeven ernstig ontevreden zijn over samenwerking binnen de organisatie. Door gebruik te maken van het Raamwerk Bedrijfsvoering is een organisatie in staat de samenwerking te verbeteren waardoor veranderen succesvoller verloopt. In dit artikel staat centraal hoe het Raamwerk Bedrijfsvoering daaraan bijdraagt, hoe het ontstaan is en zich steeds verder ontwikkelt via het Webboek Bedrijfsvoering.

## Specialisatie

Het werkveld van de bedrijfsvoering heeft zich de laatste jaren steeds meer gespecialiseerd, onder andere met eigen methodieken en modellen. Denk aan vakgebieden als process management, informatiemanagement en Business Intelligence. Door specialisatie zijn de vakgebieden uit elkaar gegroeid. Er hebben zich in de organisatie eilandjes van specialisten gevormd. Ze zijn niet meer verbonden met collega's van andere vakgebieden. Ook methodes en modellen komen

niet van de eilanden af en sluiten dus slecht op elkaar aan. Het gevolg van de gebrekkige samenwerking is dat men op de werkvloer, waar de veranderingen uiteindelijk moeten landen, te maken krijgt met veranderingen die niet af zijn of niet voltooien. Zoals reorganisaties waarbij de besturing van de nieuwe organisatie onderbelicht blijft, of onderdelen van de bedrijfsvoering zijn vergeten of komen te laat. Wat heeft de werkvloer aan een nieuw systeem als de bijbehorende processen nog niet klaar zijn en de betrokken medewerkers niet zijn opgeleid? Allemaal voorbeelden van veranderingen die een negatieve invloed hebben op de samenwerking en dus ook op de operationele resultaten.

Om dit probleem op te lossen zijn we op zoek gegaan naar een benadering waarin we die samenwerking tussen de specialisten kunnen verbeteren en waarin we de vakgebieden met hun eigen methodieken en modellen op elkaar laten aansluiten. Hoe kunnen we structureel bruggen slaan tussen de eilanden? Het resultaat hiervan is het Raamwerk Bedrijfsvoering.

## Componenten Raamwerk Bedrijfsvoering

Dit raamwerk bestaat uit een matrix met op de horizontale as de componenten van de bedrijfsvoering en op de verticale as de besturingsniveaus van de bedrijfsvoering, zie afbeelding 1. Binnen het raamwerk onderscheiden we op de horizontale as zes componenten:

	Besturing	Producten	Processen	Organisatie	Applicaties	Gegevens	X
Richten	Richten van bedrijfsvoering						
	Richten Besturing	Richten Producten	Richten Processen	Richten Organisatie	Richten Applicaties	Richten Gegevens	Richten X
Inrichten	Inrichten van bedrijfsvoering						
	Inrichten Besturing	Inrichten Producten	Inrichten Processen	Inrichten Organisatie	Inrichten Applicaties	Inrichten Gegevens	Inrichten X
Verrichten	Verrichten van bedrijfsvoering						
	Verrichten Besturing	Verrichten Producten	Verrichten Processen	Verrichten Organisatie	Verrichten Applicaties	Verrichten Gegevens	Verrichten X

Afbeelding 1: Overzicht van het Raamwerk Bedrijfsvoering.

- Besturing, de doelstellingen en eisen waaraan de bedrijfsvoering moet voldoen en alle activiteiten die er voor zorgen dat aan de doelstellingen en eisen wordt voldaan;
- Producten, datgene dat wordt aangeboden aan klanten;
- Processen, de activiteiten die hiervoor moeten worden uitgevoerd;
- Organisatie, de personele structuur met daarin functies die de activiteiten uitvoeren;
- Applicaties, de informatiesystemen die worden gebruikt;
- Gegevens, die hiervoor nodig zijn.

Er zijn gemakkelijk meer componenten te benoemen. Hiervoor hebben we de kolom X gereserveerd. Bij een telecombedrijf kan men hier de component infrastructuur plaatsen. Voor de overzichtelijkheid hebben we het raamwerk beperkt tot de genoemde zes. Tussen de componenten bestaat een sterke samenhang. De componenten van de bedrijfsvoering zijn steeds aan verandering onderhevig, omdat er aan de totale bedrijfsvoering en dus ook aan de componenten nieuwe eisen worden gesteld. Een bedrijf besluit bijvoorbeeld om de dienstverlening permanent ter beschikking te stellen in plaats van alleen tijdens kantooruren. Dit betekent dat ook de ondersteunende informatiesystemen permanent beschikbaar moeten zijn. Het is belangrijk deze verandering zodanig te sturen dat de componenten nu en in de toekomst aan de eisen blijven voldoen en er steeds een optimale aansluiting is met de strategie en met de overige componenten van de bedrijfsvoering. Het besturen van de verandering van de componenten noemen we life cycle management.

De meest bekende vorm hiervoor is product life cycle management. Hierbinnen ontstaan ideeën (initiatiefase) om nieuwe producten te introduceren, deze producten te ontwikkelen, te introduceren en uiteindelijk in beheer te nemen. Tijdens het gebruik van producten kan duidelijk worden dat het product moet worden verbeterd of vernieuwd. Op dat moment start het proces opnieuw en is de life cycle rond. Uiteindelijk zal men besluiten het product uit de markt te nemen en uit te faseren. Life cycle management is ook van toepassing op de overige componenten van de bedrijfsvoering. De besturingsniveaus geven invulling aan integraal life cycle management over alle componenten heen waardoor de componenten op elkaar zijn afgestemd en in samenhang worden veranderd.

## Besturingsniveaus

De drie besturingsniveaus vormen de verticale as van het raamwerk:

- Richten. Alle activiteiten gericht op het vertalen van de strategische bedrijfsdoelstellingen naar doelstellingen en uitgangspunten voor de modellen en principes binnen de architectuur van de bedrijfsvoering. Doelstellingen, uitgangspunten en architectuur zijn richtinggevend voor alle activiteiten binnen Inrichten.
- Inrichten. Alle activiteiten, vaak in de vorm van een project of programma, die wijzigingen aanbrengen in de componenten van de bedrijfsvoering.
- Verrichten. Alle activiteiten die op operationeel niveau worden uitgevoerd om de operationele doelstellingen te realiseren, afspraken te maken met klanten en die na te komen. Voorbeelden zijn verkopen, leveren van producten en verlenen van service.

## Bedrijfsfunctiemodel

De componenten op de horizontale as en de besturingsniveaus op de verticale as vormen het Raamwerk Bedrijfsvoering. Het raamwerk kan worden beschouwd als een bedrijfsfunctiemodel waarin alle activiteiten zijn opgenomen die het mogelijk maken om de bedrijfsvoering integraal te besturen.

Bij de opbouw en vooral het gebruik van het raamwerk hanteeren wij de volgende principes:

- Het raamwerk is geen doel op zich, het moet ondersteunend zijn aan de mensen en doelstellingen van de organisatie;
- Het raamwerk moet het gemakkelijker maken om gebruikte methodieken, modellen, et cetera vanuit de verschillende vakgebieden een plaats te geven en hun onderlinge samenhang weer te geven;
- De bedrijfsvoering en vooral de veranderingen daarin moeten integraal, in samenhang, worden bestuurd. Het gaat hierbij om samenhang tussen de componenten, maar ook om samenhang tussen de besturingsniveaus; richten, inrichten en verrichten. Die samenhang is nodig om er voor te zorgen dat onderdelen van de bedrijfsvoering niet worden vergeten en dat ze naadloos op elkaar aansluiten;
- Doordat het raamwerk alle activiteiten met hun samenhang

**P. 48**  
**1/1 Advertentie**  
**Array Trends in BPM**

- laat zien is het ook een samenwerkingsmodel. Het laat zien op welke onderdelen moet worden samengewerkt, zodat we doelstellingen, activiteiten en mensen met elkaar verbinden. Het gaat hierbij om samenwerken tussen de vakgebieden, bijvoorbeeld tussen process management en informatiemanagement, maar ook om samenwerking tussen de bestuurniveaus, tussen architecten, projectleden en uitvoerenden. Op die manier doorbreken we de eilandcultuur;
- Het raamwerk is een referentiemodel, geen blauwdruk. Dit wil zeggen dat onderdelen uit het model toegepast kunnen worden, bijvoorbeeld in de vorm van een checklist en niet dat alle onderdelen uit het model toegepast moeten worden;
  - Het raamwerk is gebaseerd op ervaringen uit de praktijk, getoetst aan of aangevuld met de theorie en niet omgekeerd.

## Ervaringen

Inmiddels hebben diverse organisaties ervaring opgedaan met de toepasbaarheid van het raamwerk door het te gebruiken binnen veranderprojecten. Bij een verzekeringsbedrijf is het raamwerk gebruikt als checklist tijdens de ontwikkeling en introductie van een product. Door het raamwerk op die manier te gebruiken zag men tijdig in dat enkele componenten van de bedrijfsvoering onderbelicht bleven en kon men vertraging in het project voorkomen. In een andere praktijkcase is het raamwerk gebruikt als referentiemodel voor het inrichten van een nieuwe afdeling process management en informatiemanagement bij een energiebedrijf. Het model maakte snel inzichtelijk welke onderdelen van het raamwerk belangrijk waren voor de afdeling en op welke onderdelen samenwerking goed moest worden geregeld.

In deze projecten is gebleken dat het raamwerk goed en snel is in te zetten. Het geeft direct inzicht in wat en hoe er veranderd moet worden, ook al is elke situatie verschillend. Het raamwerk is eenvoudig toe te snijden op specifieke situaties. De conclusies zijn: gebrekkige samenwerking ontstaat door specialisatie en eilandvorming (verzuijing) per vakgebied; integrale benadering is nodig om veranderingen gecontroleerd en succesvol te kunnen voltooien; het Raamwerk Bedrijfsvoering is hiervoor een krachtig hulpmiddel. Praktijkervaringen hebben dat aangetoond.

## Webboek Bedrijfsvoering

Het Raamwerk Bedrijfsvoering is drie jaar geleden ontstaan bij het opzetten van het Webboek Bedrijfsvoering. Met vijf professionals uit de bedrijfsvoering hebben wij toen het Webboek Bedrijfsvoering opgezet. De drive om het vakgebied en onszelf verder te ontwikkelen was de grondslag voor het webboek. Onze missie is dat het Webboek in drie tot vijf jaar een zodanige inhoud en omvang krijgt dat 'men' het webboek als belangrijkste bron voor bedrijfsvoering ziet. Inmiddels heeft het webboek een omvang ruim 120 pagina's. Deze doelstelling is gestoeld op onze visie dat er al veel geschreven is over losse onderdelen van de bedrijfsvoering, zoals process management of informatiemanagement, maar nog nooit in de vorm van een

webboek dat deze onderdelen integraal behandelt. Het Webboek Bedrijfsvoering is gebouwd op vier pijlers: de inhoud is samengesteld door deskundigen op diverse terreinen; de inhoud wordt zeer regelmatig geactualiseerd; de inhoud staat open voor discussie die leidt tot verrijking; er is geen winst-oogmerk.

Het platform kent twee belangrijke componenten: content en community.

*Content Webboek.* Het doel van het contentgedeelte van de site is het verzamelen en vastleggen van kennis, ervaringen, templates, tools, artikelen en andere vormen van 'statische' content. Iedereen kan van deze content gebruikmaken, alsof het een naslagwerk is. Een soort Wikipedia, maar dan met een redactie die de ontwikkeling stuurt en bewaakt.

In de praktijk is de content niet statisch, omdat we rondom de content een community opbouwen van vakgenoten die inhoudelijk bijdragen aan of reageren op de content.

*Community Webboek.* Het webboek beoogt als online platform vakgenoten bij elkaar te brengen die een 'dynamische' bijdrage leveren aan de content. Bijvoorbeeld in de vorm van een reactie op een pagina, een eigen bijdrage, een verwijzing naar een artikel, een PDF, alternatieve templates, nieuwe tools enzovoort. De community moet een platform worden waar wij kennis met elkaar delen en elkaar inspireren en in de dagelijkse praktijk ondersteunen.

Het webboek wordt aangestuurd door een ontwikkelteam van zes personen. De actieve kern van de community bestaat op dit moment uit vijftien denkers en schrijvers. Daarnaast is er een grotere groep van circa 100 mensen die het Webboek volgen. Onze nieuwsbrief gaat naar ruim 200 abonnees.

## Seminar 2010 en themasessies

De ontwikkeling van de community krijgt verder vorm door de volgende activiteiten:

- Een jaarlijks seminar waarin verschillende sprekers vanuit diverse invalshoeken hun visie op bedrijfsvoering belichten. In 2010 wordt het seminar voor de derde keer gehouden op 26 oktober in het KNVB-centrum te Zeist;
- Een themasessie per kwartaal. Hiervoor kiezen we thema's die actueel zijn of een brede belangstelling hebben van de community.

Naast het seminar en de themasessies kunnen bezoekers zich registreren op de site en hun interesseprofiel opgeven.

Vakgenoten kunnen elkaar eenvoudig vinden en kennis delen. Aanmelden voor het seminar kan via [www.webboekbedrijfsvoering.nl](http://www.webboekbedrijfsvoering.nl). Kijk ook bij Agenda voor de themasessies.

*In de komende jaren streven wij naar uitbreiding van het aantal praktijkcases waarbij het raamwerk wordt toegepast. Wij nodigen iedereen uit kennis te maken met het Webboek Bedrijfsvoering op [www.webboekbedrijfsvoering.nl](http://www.webboekbedrijfsvoering.nl). Reacties en aanvullingen zijn van harte welkom.*

Gerard Challa en Bert Pinkster zijn beiden directeur van StrOm Bedrijfsvoeders en medeoprichters van het Webboek Bedrijfsvoering.