

BEST PRACTICE

BUSINESS TRANSFORMATIE FRAMEWORK

EEN RAAMWERK VOOR
ORGANISATIEVERBETERING

Jeroen Stoop | Sjoerd Staffhorst
Remco Bekker | Tjerk Hobma

BUSINESS TRANSFORMATIE FRAMEWORK

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT™
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO 17799
ISO 20000
ISO 27001/27002
ISPL
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL®
BRMBOK™
BTF
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Risicomanagement

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSF®
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Business Transformatie Framework

Een framework voor
organisatieverbetering

Jeroen Stoop

Sjoerd Staffhorst

Remco Bekker

Tjerk Hobma



Colofon

- Titel:** Business Transformatie Framework – een raamwerk voor organisatieverbetering
- Ondertitel:** BTF versie 2016
- Auteurs:** Jeroen Stoop
Sjoerd Staffhorst
Remco Bekker
Tjerk Hobma
- De auteurs zijn allemaal werkzaam bij Novius Adviesgroep (www.novius.nl). Deze organisatie heeft de afgelopen 25 jaar deze methode ontwikkeld op basis van honderden partijcases bij en met opdrachtgevers uit verschillende sectoren.
- Tekstredactie:** Harry Ousen
- Uitgever:** Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
- ISBN Hard copy:** 978 94 018 0641 1
ISBN eBook: 978 94 018 0059 4
- Druk:** Eerste druk, eerste oplage (*Business- & Informatieplanning – een raamwerk voor organisatieverbetering*), september 2014
Tweede druk, eerste oplage, september 2016
- Lay-out en DTP:** CO2 Premedia, Amersfoort – NL
- Copyright:** © Van Haren Publishing, 2014, 2016

PRINCE2®, MSP™ and MoP® are registered trademarks of AXELOS Limited.

Niets uit deze opgave mag vermenigvuldigd, vastgelegd in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt worden op of via enig medium, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of anderszins, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Ondanks alle zorg die aan deze uitgave is besteed, kunnen er eventuele fouten in voorkomen. De uitgever en de auteurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor het optreden van fouten en/of onvolkomenheden.

Dankwoord

Graag willen wij een aantal mensen bedanken. Zonder hun hulp en bijdragen hadden wij dit boek niet kunnen schrijven.

Natuurlijk gaat in de eerste plaats onze dank uit naar Marc Beijen, Eric Broos en Etienne Lucas. Zij hebben in hun eerdere boeken de basis gelegd voor het Business Transformatie Framework zoals we dat nu kennen.

Veel dank gaat ook uit naar Novius collega Marloes Smit en oud-collega Peter Verboort voor hun bijdragen aan verschillende hoofdstukken van dit boek. We willen ook Raimond Brookman van Info Support bedanken voor zijn hulp bij het uitwerken van het aspect ICT-Infrastructuur & faciliteiten. Een groot aantal andere collega's van Novius heeft bovendien de moeite genomen een conceptversie van dit boek te lezen en ons van zeer bruikbare, kritische maar vooral opbouwende feedback te voorzien, waarvoor wij hen zeer erkentelijk zijn.

Speciale dank gaat uit naar Mariska Brummelman die haar organisatietalent heeft ingebracht om dit 'project' vooral in de slotfase tot een goed einde te brengen.

Als laatste Bart Verbrugge, de uitgever, die ons steeds scherp heeft gehouden op de inhoud, consistentie, leesbaarheid en de relaties met andere methoden en raamwerken.

De auteurs

Voorwoord

De auteurs zijn er naar mijn mening in geslaagd om in deze nieuwste versie van het boek over Businesstransformatie de theorie en praktijk weer uitstekend te combineren. Het is een goed leesbaar boek. Ik ben een praktisch persoon. Ik heb geen behoefte aan managementboeken met hoogdravende theorieën, maar aan praktische tips. Met dit boek in de hand wil en kun je direct aan de slag. Het beschrijft hoe je binnen een organisatie de benodigde veranderingen vanuit de strategie vertaalt naar het organisatieontwerp van de toekomst, en hoe je dit kunt vertalen naar je eigen organisatie. De impact die dit heeft, de benodigde acties, komen samen in het projectenportfolio.

De eerste hoofdstukken zijn wat algemener, de verdiepingshoofdstukken geven je goede handvatten. Aan de hand hiervan kun je starten met het plotten op het raamwerk. Het BTF biedt houvast en structuur, hierdoor krijg je overzicht en zie je de onderlinge verbanden. In het boek wordt veel verwezen naar de bestaande literatuur, gangbare theorieën en modellen. Hier worden voldoende linkjes gelegd waardoor het prima aansluit bij de kennis van managers.

Je krijgt een goede methode aangereikt. Het BTF gaat niet alleen over ‘change the business’, ook veranderactiviteiten in ‘run the business’ worden in dit boek goed meegenomen. En juist die combi maakt de BTF-aanpak zo sterk. In het boek staan goede voorbeelden hoe je hier mee om kunt gaan.

Ik heb veel ervaring opgedaan met de BTF-methodiek binnen Delta Lloyd. Mijn ervaring is dat door deze aanpak de kans op blijvende veranderingen sterk wordt verhoogd. Het heeft mij geholpen om:

- veranderactiviteiten binnen de run- & change-organisaties te combineren en samen te brengen in een plan;
- met beperkte budgetten en resources het optimale projectenportfolio op te stellen;
- directies te ondersteunen bij het prioriteren, het maken van keuzes en dit vervolgens uit te leggen aan de rest van de organisatie.

De integrale aanpak en de benodigde samenwerking tijdens het opstellen dragen hier sterk aan bij. Het gaat niet alleen om het veranderen van de processen, of alleen de strategie, of alleen de ICT. Het gaat juist om de onderlinge samenhang en afhankelijkheden. Het opstellen van een businesstransformatieplan heeft veel meer toegevoegde waarde dan alleen de uitkomst: het projectenportfolio. Veranderingen moet je bewerkstelligen samen met medewerkers en dan is het heel prettig als je aan de slag gaat met een aanpak die zowel herkenbaar is voor het management als voor de medewerkers. Door het samen te ontwikkelen wordt het in alle delen van de organisatie gedeeld, gevoeld en doorgevoerd. Dat is wat mij betreft de toegevoegde waarde van deze methode.

Aandachtspunt is dat het BTF te snel wordt gezien als een eenmalige of jaarlijkse oefening. Dat moet je niet willen, het is een doorlopend proces. Je verandert continu en daarom zou je het ook bij moeten houden. Bovendien is het opstellen van een business- transformatieplan geen doel op zich, het is een hulpmiddel. Het BTF ondersteunt bij de gestructureerde en integrale vertaling van strategie naar een projectenportfolio. Ook moet je voorkomen dat men te snel naar het vaststellen van de projectenkalender wil gaan waardoor je de toegevoegde waarde van de voorgaande stappen mist – met name de verbinding tussen de business en de ICT is erg belangrijk.

Iedere informatiemanager zou dit boek moeten kennen, het gaat echt over het verbinden van de business en de ICT en over het maken van de juiste keuzes. Informatiemanagers zouden het initiatief moeten nemen om deze methode te gaan gebruiken.

Daarnaast is dit boek interessant voor managers, iedere manager is immers bezig met veranderingen. Er bestaan volgens mij geen bedrijven meer waar geen veranderingen zijn. Bovendien helpt deze methode je in de communicatie over de veranderingen en bijbehorende activiteiten richting medewerkers in alle lagen van de organisatie. Hier kunnen mensen iets mee.

Carola Wijkamp – Hermsen
Directeur Particulier Schadebedrijf
Delta Lloyd Groep
20 mei 2014

Inhoud

	Inleiding	X
1	Het BTF is een uitstekend hulpmiddel bij organisatieverbetering	1
	1.1 Het BTF heeft zich in de praktijk ruimschoots bewezen	3
	1.2 Het BTF helpt om de strategie te vertalen in concrete actie	4
	1.3 Het BTF maakt samenhang in organisaties hanteerbaar	5
	1.4 Het BTF houdt nadrukkelijk rekening met het bestaande	6
	1.5 Het BTF bevordert samenwerking en creëert draagvlak	6
	1.6 Het BTF zorgt voor meer koersvastheid tijdens veranderingen	7
	1.7 Het BTF sluit naadloos aan op de Novius Architectuur Methode	8
	1.8 Het BTF kan voor vele vraagstukken worden gebruikt	9
	1.9 Samenvatting	11
2	Van strategie naar concreet veranderplan – een stapsgewijze aanpak	13
	2.1 Concretiseren van de strategie en de doelstellingen als fundament voor de beoogde verandering	15
	2.2 Formuleren van uitgangspunten voor het toetsen bestaande en het maken van nieuwe inrichtingskeuzes	26
	2.3 Schetsen van zowel de huidige als de gewenste situatie	28
	2.4 Formuleren van actiepunten die nodig zijn om de gewenste veranderingen te realiseren	30
	2.5 Opstellen van de veranderportfolio	32
	2.6 Samenvatting	41
3	Onderscheiden van de vier aspecten van bedrijfsvoering maakt complexiteit beheersbaar	43
	3.1 De vier aspecten van de bedrijfsvoering moeten in samenhang geanalyseerd en ontworpen worden	44
	3.2 Klanten & dienstverlening: bepalen wat de organisatie aan geselecteerde klantgroepen levert	46
	3.3 Processen & organisatie: hoe wordt het ‘werk’ uitgevoerd, georganiseerd en bestuurd	62
	3.4 Informatie & applicaties: de informatievoorziening bepalen die de organisatie nodig heeft	71
	3.5 ICT-infrastructuur & faciliteiten: ondanks standaardisatie en outsourcing zijn belangrijke keuzes te maken	81
	3.6 Samenvatting	91

4	Een goed planproces legt de basis voor een succesvolle organisatieverandering	93
4.1	De verkenning moet zorgen voor een gefocuste en specifiek op de situatie toegesneden aanpak	95
4.2	In de ontwikkelfase wordt het veranderplan daadwerkelijk opgesteld	105
4.3	In de overdrachtfase wordt gezorgd dat de organisatieverandering direct kan starten	116
4.4	Samenvatting	120
5	Een goed veranderplan is hét stuurinstrument bij het realiseren van de veranderportfolio	123
5.1	Het veranderplan is inhoudelijk en planmatig het ‘masterplan’ voor alle veranderactiviteiten	124
5.2	Het veranderplan helpt de dagelijkse operatie, procesverbetering en verandering op elkaar af te stemmen	135
5.3	Samenvatting	142
6	Klaar voor een B&IP Start!	143
6.1	Gebruik het BTF pragmatisch op een manier die past bij de organisatie	143
6.2	Toets in de verkenningfase of de organisatie klaar is voor een BTF-traject	144
6.3	De verwachtingen van het businesstransformatieplan moeten wel realistisch zijn	147
6.4	Gebruik het BTF als structuur en leeswijzer van het businesstransformatieplan	148
6.5	Verschillende betrokkenen hebben allen een eigen rol in het BTF-traject	149
6.6	Om het BTF succesvol toe te passen is sturing op de kwaliteit van proces, inhoud en gebruik nodig	153
	Bijlage 1 Het Novius Business Empowerment raamwerk en de andere Novius raamwerken	159
	Bijlage 2 Het BTF, NAR en NAM in relatie tot andere methodes/standaarden, geplot op de IM- / IT-referentieprocessen	160
	Bijlage 3 Relatie tussen het BTF en Novius Architectuur Raamwerk	161
	Literatuur	163
	Index	167

Inleiding

0.1 Over dit boek

Dit boek is de officiële beschrijving van het Business Transformatie Framework, afgekort BTF. De inhoud is gelijk aan die van het B&IP framework, echter de naam is gewijzigd om deze gelijk te trekken met die van de Engelse vertaling, die is verschenen in 2016. Het B&IP framework, en dus ook het BTF, is de vervanger van het raamwerk Business-informatieplanning, vaak afgekort als BIP, zoals beschreven in het boek *Business-informatieplanning* (Beijen, 2003). Het kunnen combineren van businessplanning en informatieplanning is een essentiële vaardigheid voor elke organisatie die in de huidige, snel veranderende wereld het initiatief aan haar zijde wil houden. In het vervolg van dit boek worden het framework consequent aangeduid als het BTF.

Het BTF levert de handvatten en reikt ons de hulpmiddelen aan waarmee we een business-transformatieplan kunnen opstellen. Het BTF is het resultaat van een ontwikkeling van meer dan 20 jaar, en is inmiddels uitgegroeid tot een methodische aanpak die zich in de praktijk bewezen heeft. De volledige potentie van het BTF komt pas echt tot haar recht door het BTF te zien als een manier van denken én doen. Dat wordt heel duidelijk als een organisatie (als geheel) de vaardigheid heeft ontwikkeld om in korte tijd, telkens als dat nodig is, de vertaalslag te kunnen maken van ‘wat willen we bereiken?’ of ‘wat overkomt ons?’ naar ‘wat moeten we morgen dan concreet doen?’ en daarbij moeiteloos de verbinding legt tussen zowel de verschillende aspecten van de bedrijfsvoering als tussen afdelingen en functionarissen. Met aspecten van de bedrijfsvoering bedoelen we hier:

- Klanten & dienstverlening;
- Processen & organisatie;
- Informatie & applicatie, en:
- ICT-infrastructuur & faciliteiten.

Het goede nieuws is dat het BTF als manier van denken en doen te ontwikkelen en te leren is, ook binnen uw eigen organisatie!

Vreemd genoeg was het BTF oorspronkelijk niet ontwikkeld om het in te zetten bij organisatieveranderingen, maar als een vernieuwende aanpak bij het uitvoeren van informatieplanning. Geleidelijk is echter een bredere toepassing voor organisatieveranderingen ontstaan, wat heeft geleid tot een doorontwikkeling van het oorspronkelijke raamwerk BIP tot het huidige raamwerk BTF. Dezelfde ontwikkeling die heeft geleid tot het BTF zien we ook terug in verschillende trends in de markt, zoals zeer mooi wordt beschreven in het boek *Business/IT Fusion* (Hinssen, 2011). We hebben ook in de praktijk gemerkt dat het steeds moeilijker wordt om veranderingen in ICT los te zien van veranderingen in de business. De mate waarin ICT is geïntegreerd in de bedrijfsprocessen en zelfs in de dienstverlening van organisaties noodzaakt anno nu tot een integrale aanpak die business en ICT samenbrengt. Het BTF is zo'n aanpak.

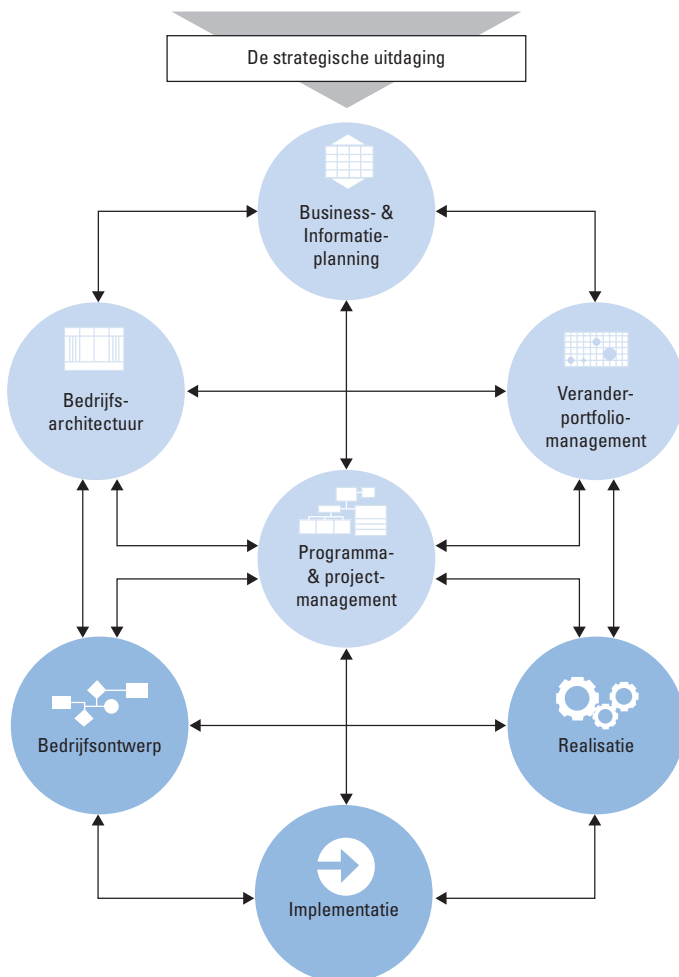
Treffend daarbij is een praktijkcasus waarbij het BTF werd ingezet bij een vastgelopen fusieproces tussen vier uitvoeringsorganisaties. Het gezamenlijke informatieplan kwam niet van de grond en verzandde in allerlei uitingen van weerstand. In slechts vijf weken tijd is met vertegenwoordiging van elk van de fusiepartijen en onder opdrachtgeverschap van de directeur Operations een businesstransformatieplan gemaakt op basis van het BTF. Noodzakelijkerwijs werd daarin een veel breder aandachtsgebied geraakt dan alleen de informatievoorziening. Het is nu eenmaal niet mogelijk om vier fusiepartijen van één applicatielandschap gebruik te laten maken, zonder ook na te denken over bijvoorbeeld processen, organisatie, productopbouw en dienstverlening. Daarin keuzes maken vereist bovendien weer een marketingplan, beleid, een visie op organisatiesturing enzovoort. Het plan liet dus duidelijk zien dat er veel meer nodig was om de gestelde doelen te realiseren, dan alleen ICT-aanpassingen. De multidisciplinaire, participatieve en in tijd afgebakende aanpak met een heel hoog tempo heeft ervoor gezorgd dat er van weerstand nauwelijks iets te merken was. Er was sprake van een prettige, wel wat onwennige, maar altijd constructieve samenwerking. Na presentatie van het plan aan de driehoofdige directie werd door de algemeen directeur dan ook gesteld: ‘Dan is dit dus ons veranderplan voor de komende drie jaar!’.

Tabel 0.1 De drie orden van organisatieverandering volgens Jaap Boonstra (Boonstra, 2008)

Orde van veranderen	Beschrijving
1 ^{ste} orde van veranderen. Aanpassen (of verbeteren) van het bestaande.	‘De huidige situatie is bekend, de problemen worden onderkend, en de oplossingen zijn duidelijk. Het gaat om een verandering van een bekende situatie naar een nieuwe gewenste situatie. En het is ook duidelijk wat we moeten doen om de verandering te realiseren. De klanten, producten en markten blijven stabiel. Het gaat erom huidige klanten met bestaande producten beter en goedkoper te bedienen. Ook de strategie, structuur en cultuur blijven hetzelfde. Wat wel wordt veranderd zijn technische systemen en werkrouines.’
2 ^{de} orde van veranderen. Vernieuwen van het bestaande.	‘Het tweede niveau richt zich op het vernieuwen van het bestaande. De huidige situatie is min of meer bekend maar de nieuwe situatie is nog niet geheel duidelijk. Belangrijke vragen zijn hoe de nieuwe situatie eruit kan zien, en hoe we van de huidige situatie naar de nieuwe situatie kunnen komen. Bij deze zogenoemde ‘tweede orde veranderingen’ gaat het om vernieuwing van de bedrijfsprocessen en klantrelaties. Dit betekent een verandering van strategie, structuur, cultuur en technologie. Ook de werkwijzen en het gedrag van mensen in de organisatie zijn onderdeel van de verandering. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om: <ul style="list-style-type: none"> • een fusie of alliantie tussen bedrijven; • de introductie van een nieuw product; • een nieuwe vorm van dienstverlening waarbij bestaande afdelingen op een andere manier moeten samenwerken; • een herinrichting van de bedrijfsprocessen. ‘Tweede orde veranderingen’ zijn ingrijpender dan ‘eerste orde veranderingen’. Kenmerkend is dat de strategie, structuur, cultuur, technologie en werkprocessen in samenhang worden veranderd. Dergelijke veranderprocessen zijn gebaat bij een gefaseerde en weloverwogen aanpak met inbreng van alle betrokkenen.’
3 ^{de} orde van veranderen. Transformatie	‘Bij ‘derde orde veranderingen’ gaat het om transformatie, dus om het zoeken naar nieuwe mogelijkheden in een onzekere situatie. In feite is alles aan verandering onderhevig. De identiteit van de organisatie staat onder druk en er bestaat onzekerheid over haar bestaansrecht. De huidige situatie is onduidelijk en ook de toekomst is onzeker. De veranderingen zijn ingrijpend en raken iedereen die erbij betrokken is. Transformatieve veranderingen vergen lef en leiderschap.’

Hiermee plaatsen we het BTF in het grote vakgebied veranderkunde en dat vraagt om een preciezere positionering. We gebruiken daarbij de typologie van de verschillende orden van organisatieverandering zoals beschreven door prof. dr. Jaap Boonstra. In tabel 0.1 staat hiervan een samenvatting.

Het BTF heeft vooral een belangrijke rol in veranderingen van de eerste en tweede orde. Bij veranderingen van de derde orde, dus transformaties, kan het BTF worden toegepast als één van de interventies in een heel scala van interventies die in zo'n geval nodig is. Transformaties gaan vaak samen met een groot aantal veranderingen van de eerste of tweede orde. Transformaties vragen dan ook om zeer ervaren veranderaars die beschikken over uitstekende veranderkundige vaardigheden en die kennis hebben van en ervaring hebben met veel verschillende interventies.



Figuur 0.1 Het Novius Business Empowerment Raamwerk

Veranderingen realiseer je echter niet door alleen te plannen. Daar komt nog veel meer bij kijken. Het Novius Business Empowerment Raamwerk laat zien welke disciplines er nog meer nodig zijn, zie figuur 0.1. Het positioneert het BTF ook direct ten opzichte van andere methoden voor bijvoorbeeld bedrijfs-(enterprise-) en ICT-architectuur, projectmanagement, programmamanagement, bedrijfsontwerp en implementatie. In Bijlage 1 wordt de samenhang tussen de verschillende Novius-raamwerken schematisch weergegeven. In Bijlage 2 wordt de samenhang tussen de Novius-raamwerken en andere raamwerken en methoden weergegeven, zoals ASL, BiSL, ITIL en PRINCE2. In Bijlage 3 wordt de relatie tussen het BTF en het Novius Architectuur Raamwerk weergegeven.

Zoals is te zien in het Novius Business Empowerment Raamwerk wordt het BTF gebruikt om een veranderportfolio te ontwikkelen. Veranderingen (van de eerste en tweede orde) worden grotendeels gerealiseerd in de vorm van programma's en projecten. Programma's en projecten brengen resultaten voort die moeten worden geïmplementeerd in de organisatie. De verandering wordt daarbij enerzijds inhoudelijk gestuurd door middel van bedrijfsarchitectuur en planmatig door middel van portfoliomanagement. Tabel 0.2 geeft een aantal voorbeelden van veel gebruikte methoden en technieken voor de overige disciplines in het Novius Business Empowerment Raamwerk.

Tabel 0.2 Voorbeelden van veel gebruikte managementmethoden en -frameworks aansluitend op de disciplines in het Novius Business Empowerment Raamwerk

Discipline	Voorbeelden van methoden en technieken
Bedrijfsarchitectuur	Novius Architectuur Methode, TOGAF/ArchiMate, DYA
Portfoliomanagement	MoP (Management of Portfolios)
Programma- en projectmanagement	PRINCE2, Projectmatig creëren, ICB/NCB, MSP
Bedrijfsontwerp	BPMN, UML
Realisatie	Agile, Scrum

Het BTF raakt een organisatie vaak in haar geheel. Er zijn dus veel belanghebbenden bij toepassing van dit raamwerk. Dit boek richt zich vooral op diegenen die direct betrokken zijn bij de uitvoering van het BTF of bij de besluitvorming over bijvoorbeeld prioriteitstelling van projecten, het toewijzen van middelen enzovoort. Denk hierbij bijvoorbeeld aan (business- en ICT-) managers, adviseurs, programma- en projectmanagers of change-managers. Dit boek richt zich dus tot een brede doelgroep.

Het onderwerp businessstransinformatie, en daarmee ook het BTF, is behoorlijk veelomvattend. Om het raamwerk goed uit te kunnen leggen, hebben we in dit boek voor een zo intuïtief mogelijke opbouw gekozen. Hoofdstuk 1 laat zien waarom het BTF een zeer bruikbaar hulpmiddel is gebleken bij het ontwerpen, plannen, ontwikkelen en besturen van organisatieveranderingen. Dat verraadt ook meteen de opbouw van de rest van het boek. De hoofdstukken 2 en 3 gaan over het ontwerpen en plannen van veranderingen. Hoofdstuk 2 gaat daarbij specifiek in op de stappen die nodig zijn om te komen van strategie tot een veranderportfolio. Hoofdstuk 3 zoomt in op de meest uitgebreide stap, namelijk het in samenhang analyseren en ontwerpen van de aspecten Klanten & dienstverlening, Processen

& organisatie, Informatie & applicatie en ICT-infrastructuur & faciliteiten. Hoofdstuk 4 behandelt het proces waarmee een businesstransformatieplan tot stand komt. Het bevat geen complete handleiding ‘veranderkunde’, maar geeft wel aan – op basis van twintig jaar praktijkervaring – welke aanpak en werkvormen effectief zijn gebleken. In hoofdstuk 5 gaat het niet meer over de totstandkoming van het businesstransformatieplan, maar hoe je er effectief de verandering mee kunt sturen. In hoofdstuk 6 ten slotte geven we de nodige handvatten om concreet met het BTF aan de slag te gaan.

0.2 Het BTF - Business Transformatie Framework

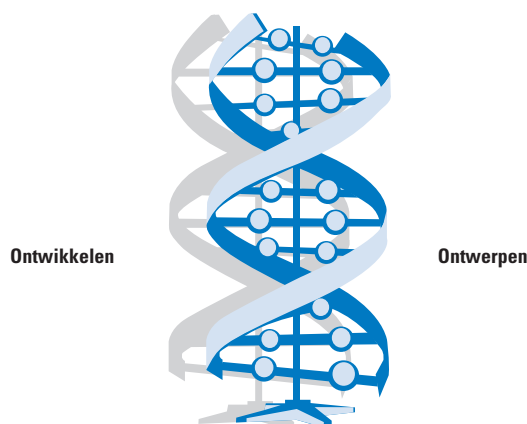
Voegt het BTF nog iets toe aan alles wat over het plannen van organisatieveranderingen al geschreven is? Velen zullen zich dit ongetwijfeld afvragen bij het onder ogen krijgen van dit boek. Het antwoord is ja. Het BTF is namelijk een heel praktisch raamwerk dat helpt bij het ontwerpen, ontwikkelen, plannen en besturen van organisatieveranderingen. Kort en krachtig: het BTF geeft grip op organisatieverandering!

Een informatieplan is niet hetzelfde als een veranderplan. De overeenkomsten zijn echter behoorlijk groot en de evolutie van het raamwerk BIP uit 2003 tot het huidige BTF is, zeker achteraf gezien, eigenlijk heel begrijpelijk. Het startpunt is in beide gevallen namelijk de strategie van de organisatie. Op basis daarvan kunnen knel- en verbeterpunten in de *huidige situatie* worden geïdentificeerd en kan een ontwerp worden gemaakt van de *gewenste situatie*. Het oplossen van knelpunten, oppakken van verbeterpunten en realiseren van de gewenste situatie vereist een organisatieverandering, meestal gerealiseerd door middel van programma’s en projecten. Voor zowel het maken van een informatieplan als een veranderplan kijken we naar alle aspecten van de bedrijfsvoering, namelijk Klanten & dienstverlening, Processen & organisatie, Informatie & applicaties en ICT-infrastructuur & faciliteiten. Het verschil daarbij is dat een informatieplan veelal uitgaat van reeds gemaakte keuzes op het gebied van Klanten & dienstverlening en Processen & organisatie. Bij informatieplanning wordt dat vaak aangeduid met ‘de business’. Bij het maken van een veranderplan daarentegen worden integraal keuzes gemaakt ten aanzien van veranderingen in alle aspecten van de bedrijfsvoering. De scope bij het ontwerpen van de verandering is dus veel groter.

Een groter verschil tussen een informatieplan en een veranderplan komt naar voren tijdens de totstandkoming van het plan. Bij een veranderplan is een groter aantal stakeholders betrokken en zijn de belangen groter. Dat is zeker het geval als de organisatie-inrichting en -besturing onderdeel uitmaken van de scope. Dat vereist veel meer veranderkundige vaardigheden van de businesstransformatieplanner(s). Het veranderportfolio omvat ook veel andere interventies, waar het bij een informatieplan veelal vooronderzoeken en realisatieprojecten betreft. Denk bijvoorbeeld aan trainingsprogramma’s, organisatiewijzigingen en dergelijke.

Het BTF is geëvolueerd tot een sterk op integraal bedrijfsontwerp gerichte methodische aanpak. Gelijk met de geleidelijke verschuiving van puur informatieplanning naar integrale veranderplanning, is ook meer nadruk komen te liggen op het ontwikkelen van het

businesstransformatieplan. Het gaat daarbij onder andere over het proces, de besturing, de werkvormen, de projectorganisatie en overige betrokkenen. Eigenlijk hebben we op dat gebied de gebruikelijke stadia doorlopen, van bewust onbekwaam tot bewust (steeds meer) bekwaam. Op dit moment is ons standpunt dan ook: het ontwikkelen van het veranderplan is minstens zo belangrijk als het ontwerpen van de verandering. Ontwikkelen en ontwerpen gaan hand in hand, want het maken van een veranderplan is de eerste stap van die verandering! Zie figuur 0.2.



Figuur 0.2 Veranderen is ontwikkelen en ontwerpen

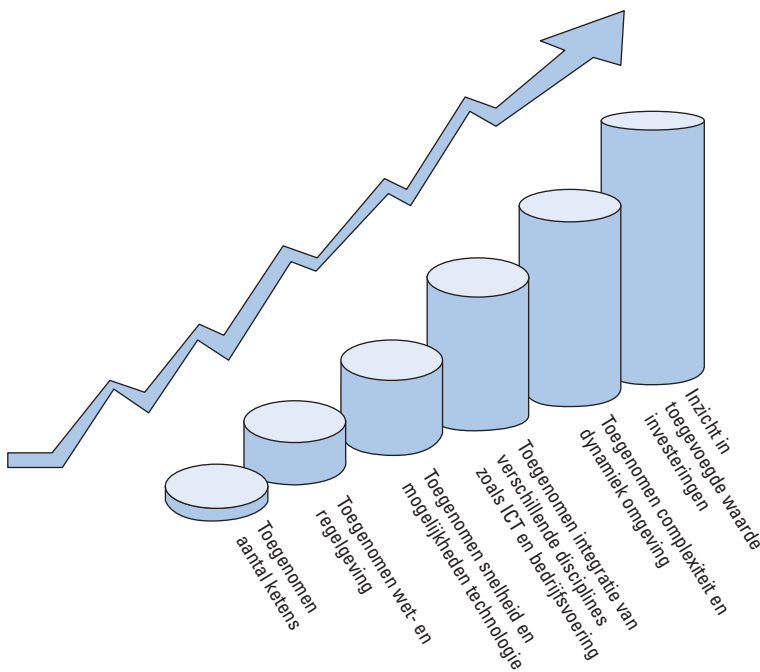
Ontwerpen gaat vooral over het maken van inrichtingskeuzes. De nadruk ligt op een systematische analyse en op een toekomstbeschrijving van de organisatie en haar informatiehuishouding. Dit zorgt voor inzicht, overzicht en kwaliteit. Van oudsher richt ontwerpen zich dus meer op de ‘harde’ kant.

Ontwikkelen gaat over het in gang zetten van een veranderingsproces en het vormgeven van verandering om mensen binnen de organisatie effectief en enthousiast te laten bijdragen aan de te behalen resultaten. Zo worden de nieuwe doelen stevig ingebed. Ontwikkelen richt zich voornamelijk op de zachte kant van veranderen – de menskant. Ontwerpen en ontwikkelen beïnvloeden elkaar bij het realiseren van veranderingen. De juiste combinatie leidt tot de beste oplossingen met een stevig draagvlak.

Nu is een kanttekening wel op zijn plaats. Want we moeten over een ding wel duidelijk zijn: voor een succesvolle organisatieverandering is vaak nog wel meer nodig dan het BTF alleen. Het raamwerk adresseert namelijk niet alle mogelijke issues die een verandering kunnen tegenhouden. Denk bijvoorbeeld aan de noodzaak voor leiderschapontwikkeling, het moeten herstellen van verstoorde verhoudingen, het voorkomen van weerstanden door negatieve ervaringen in het verleden, het optreden van het (natuurlijke) menselijke mechanisme van angst voor verandering, het bestaan van ongezonde politieke verhoudingen en blokkerende eigenbelangen enzovoort. Dergelijke situaties vragen om veranderaars met veel ervaring die een heel scala aan interventies beheersen. Toch kan het BTF ook in die gevallen veel toegevoegde waarde bieden als één van de belangrijke instrumenten die door de verandermanagers wordt ingezet om de verandering vorm te geven.

1 Het BTF is een uitstekend hulpmiddel bij organisatieverbetering

Organisaties die in staat zijn om hun strategie te vertalen naar de operationele uitvoering, en daarin voortdurend kunnen meebewegen met de vele ontwikkelingen in de omgeving, zijn het meest succesvol. Stilstaan is geen optie. Elke dag moet namelijk weer worden voldaan aan de eisen en verwachtingen die de organisatie van buitenaf krijgt opgelegd en moet ze haar bestaansrecht opnieuw bewijzen. Burgers, klanten, opdrachtgevers en patiënten worden steeds kritischer en mondiger. Concurrentieverhoudingen tussen organisaties veranderen voortdurend en steeds meer organisaties hebben te maken met een internationale markt, in plaats van een lokale markt. Nieuwe of wijzigende (internationale) wet- en regelgeving noodzaakt tot aanpassingen in de organisatie. Het zijn allemaal voorbeelden van een veranderende omgeving waarop de organisatie moet anticiperen of reageren. De lijst met mogelijke veranderingen is lang, want naast politieke, sociale en economische ontwikkelingen, zijn er ook nog technologische vernieuwingen die elkaar steeds sneller opvolgen (zie ook figuur 1.1). Waar het om gaat, is dat organisaties moeten inspelen op de continu veranderende omgeving en dat ze daarnaast ook nog mogelijkheden en kansen zien voor groei en verbetering.



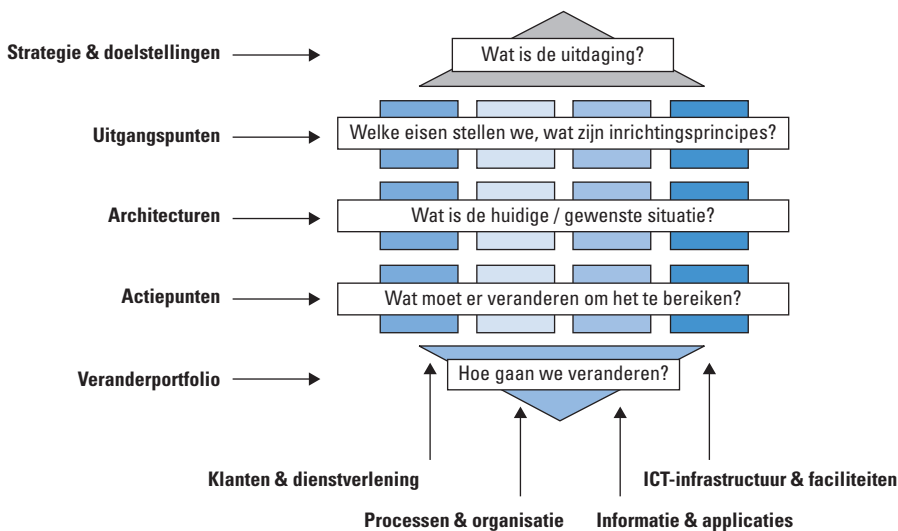
Figuur 1.1 De continu veranderende omgeving waarin organisaties opereren biedt mogelijkheden en kansen voor groei en verbetering

Naast de genoemde externe factoren zijn er ook interne drijfveren waardoor organisaties zich genoodzaakt voelen te veranderen. Een organisatie is immers een samenwerkingsverband tussen mensen rondom een specifiek doel of een specifieke missie. Deze mensen zullen

ook eisen stellen aan en verwachtingen hebben van de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan het binnenkomen van een nieuwe generatie medewerkers die tijd-, plaats- en apparaat-onafhankelijk werken vanzelfsprekend vindt. Maar ook een gezonde drive om ambities te realiseren zal leiden tot een continue stroom aan verbetervoorstellen en soms radicaal vernieuwende ideeën. Het maakt niet uit of een organisatie kiest voor laagste kosten, het meest innovatieve product of de best mogelijk oplossing voor de klant. Organisaties zullen er altijd naar streven om steeds beter te worden, om aantrekkelijk te blijven voor hun klanten en zich te onderscheiden van de concurrentie. Ook ambitie zorgt er dus voor dat organisaties zullen veranderen.

Bovenstaande is niet nieuw. Je kunt geen boek, artikel of blog meer lezen, of er wordt wel een vurig betoog gehouden dat organisatieverandering steeds vaker voorkomt, steeds sneller moet en steeds complexer wordt. Daar zijn niet boekenkasten, maar hele bibliotheken over volgeschreven. Genoeg leesvoer voor een ieder die zich hiervoor interesseert. Om niet in herhaling te vallen volstaat het daarom te concluderen dat veranderen weliswaar geen doel op zich zou moeten zijn, maar dat vernieuwen voor organisaties wel essentieel is en dat organisatieverandering er de afgelopen jaren zeker niet eenvoudiger op is geworden.

Organisatieverandering is dus lastig. Met dit boek reiken we een raamwerk aan dat je helpt bij het aangaan van deze uitdaging. We leggen aan de hand van het BTF (zie figuur 1.2) uit hoe je de verbinding kunt leggen tussen strategie en veranderportfolio binnen een organisatie en op welke manier een veranderportfolio tot stand komt waarmee de beoogde effecten van de verandering ook daadwerkelijk worden gerealiseerd.



Figuur 1.2 Het Business Transformatie Framework

Ondanks de enorme aandacht voor organisatieverandering de laatste jaren, blijkt de praktijk weerbarstig. Met regelmaat verschijnen statistieken over slagingspercentages van projecten

en veranderinitiatieven. Of dat slagingspercentage nu 50% of 70% is en wanneer een organisatieverandering wel of niet succesvol genoemd mag worden, is niet zo van belang. Dit soort slagingspercentages zijn eigenlijk te laag en geven niet bepaald het vertrouwen dat organisaties in staat zijn om met een redelijk mate van zekerheid succesvol veranderingen door te voeren. En dat is nou precies wat wél zo hard nodig is. Na ruim twintig jaar praktijkervaring met de aanpak zijn wij ervan overtuigd dat een organisatieverandering voorbereiden, plannen en sturen met het BTF de slagingskansen enorm vergroot. Een goede voorbereiding is immers het halve werk. We noemen een aantal redenen waarom het BTF een goed hulpmiddel kan zijn om in te zetten bij organisatieverandering.

1.1 Het BTF heeft zich in de praktijk ruimschoots bewezen

Het BTF is ontwikkeld vanuit de praktijk, op basis van wat werkt en wat niet werkt. Het is dus niet primair een theoretisch model of theorie, al is het voor een belangrijk deel gebaseerd op bestaande theorieën en maken we veel gebruik van bestaande modellen. Het is dus vooral een best practice-aanpak, dat wil zeggen: gebaseerd op veel praktijkervaring. In aansluiting op het BTF is een methode voor bedrijfsarchitectuur (vaak ook enterprise-architectuur genoemd) ontwikkeld. Deze methode, de Novius Architectuur Methode, is eveneens gepubliceerd (Bayens en Tönissen, 2013).

Het BTF is ontwikkeld op basis van een aantal hulpmiddelen voor het succesvol uitvoeren van informatieplanning binnen organisaties. Begin jaren '90 van de vorige eeuw heeft Novius deze instrumenten geïntroduceerd, met onder andere als doel om de planvorming rondom informatievoorziening en ICT te laten landen op de directietafel. Daarvoor moesten er plannen worden gemaakt die gedragen en begrepen werden door de bestuurders. Plannen dus die de complexiteit van de ICT-wereld voor bestuurders begrijpelijk maakten middels visualisaties en door het tonen van de samenhang tussen de business en de ICT.

Tegenwoordig is in het merendeel van de organisaties de geautomatiseerde informatievoorziening een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Daarmee hebben organisatieveranderingen nagenoeg altijd een ICT-component. En andersom hebben ICT-initiatieven vrijwel altijd impact op de andere aspecten van de bedrijfsvoering. Er is een sterke wens naar integrale planvorming over alle aspecten van de bedrijfsvoering heen. Deze verandering in denkwijze heeft ook haar weerslag gehad op het BTF en de aanpak voor het uitvoeren van het BTF. Het BTF is in de loop van de tijd geëvolueerd van een aanpak voor informatieplanning naar een manier om op een praktische wijze integrale organisatieverandering te ontwerpen, ontwikkelen, plannen en te besturen.

Meer grip op organisatieverandering begint bij het organisatiebreed en gestructureerd plannen en sturen van de verandering. In de praktijk is gebleken dat succesvol veranderen (overigens net als het succesvol realiseren van de gewenste informatievoorziening) voor een belangrijk deel draait om samenhang én samenwerking. Want organisatieverandering staat niet op zichzelf, keurig netjes geïsoleerd tot het af is. Bij veel niet of deels geslaagde