

## Organisatieontwikkeling, BPM en de schoonheid van eenvoud

### BPM-congres 2009

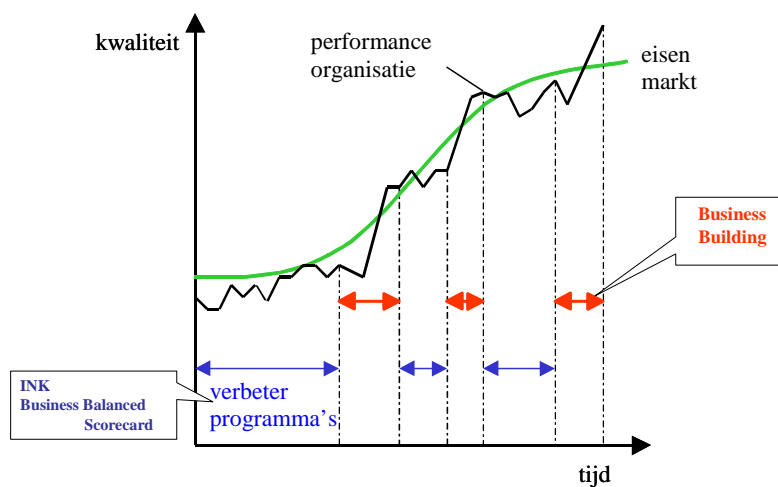
BusinessBuilding een methodiek voor  
organisatieontwikkeling



Ordina Consulting  
September 2008  
Willem Pluym

## WERKVELD

### BusinessBuilding voor structurele veranderingen



## STRUCTURELE VERANDERINGEN

### Aanleiding:

fusie, overnames, innovatie, wet en regelgeving, visie, eisen van klanten, directiewisselingen, procesverandering, concurrentie, nieuwe producten, persoonlijk belang, etc. etc.

### Organisatie ontwikkeling

### Consequenties:

- hoge kosten
- lange doorlooptijden
- tegenvallend prestatieniveau organisatie

Waarom lukt het niet?



## CONSEQUENTIES

### STELLING

**30% van de bedrijfskosten wordt onnodig veroorzaakt door het (steeds sneller) aanpassen van de organisatie.**

### Gartner analyses

- 30% van deze projecten wordt gestopt zonder enig bruikbaar resultaat te hebben opgeleverd
- 50% van deze geslaagde projecten kost bijna 2 maal zoveel als gebudgetteerd
- gemiddelde doorlooptijd van geslaagde projecten is 40% langer dan oorspronkelijk gepland
- bij de geslaagde projecten wordt 30% van de gevraagde resultaten niet gerealiseerd
- 40% van de opgeleverde software wordt na oplevering opnieuw gemaakt



## OORZAKEN

### Belangen bij veranderen:

persoonlijke belangen vaak dominant boven bedrijfsbelang

### Complexiteit:

- veel aspecten, samenhang tussen aspecten
- dynamisch
- macht
- randvoorwaarden

### Directie / manager:

- beheerst hij/zij het vak van veranderaar?
- geen tijd voor veranderen; korte termijn drukte; geen lange termijn visie
- wat voert de boventoon: rede of emoties?

Het gaat op hoofdlijnen fout



## INLEIDING

### Standaard methodiek voor gestructureerde organisatie-ontwikkeling

#### Methodiek

De leer van de te volgen methode

#### Gestructureerd

Componenten hebben op een vaststaande wijze een relatie met elkaar

#### Organisatie-ontwikkeling

Doelgericht op- of verbouwen van de organisatie in de tijd zodat adequaat functionerend samenspel van onderdelen van de organisatie ontstaat

#### Adequaat

Voldoen aan regels van:

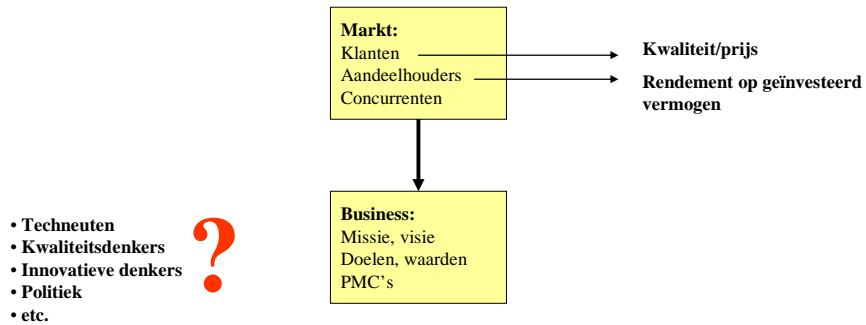
- goed ondernemerschap
- goed management

Voor resultaat gaat het vooral om:

- Voor iedereen te begrijpen; eenvoud
- Onderscheid tussen hoofd- en bijzaken

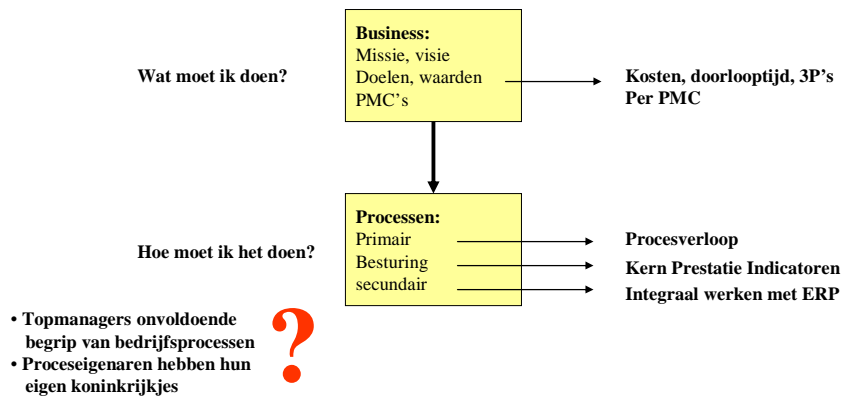
## REGELS VOOR ORGANISATIE-ONTWIKKELING

*Regel 1: Een organisatie zal alleen succesvol zijn als de business helder is en voldoet aan de eisen van de klanten en de aandeelhouders.*



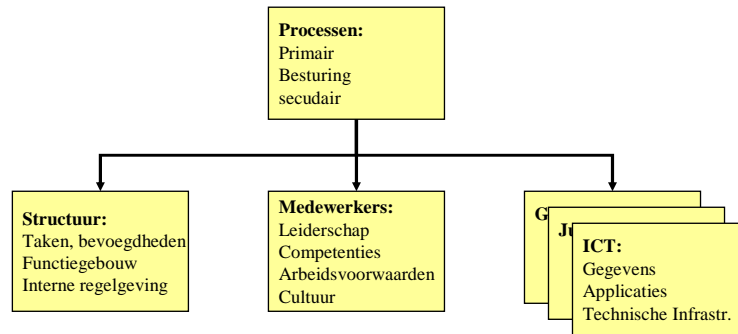
## REGELS VOOR ORGANISATIE-ONTWIKKELING

*Regel 2: Processen moeten zo zijn ingericht dat zij optimaal bijdragen aan het realiseren van de business.*

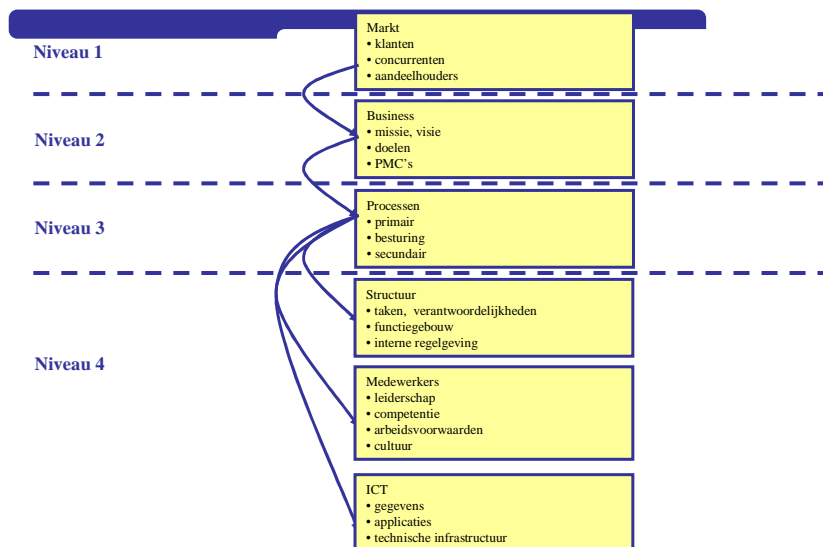


## REGELS VOOR ORGANISATIE-ONTWIKKELING

*Regel 3: Structuur, medewerkers en ICT moeten zodanig zijn dat deze een optimale procesgang realiseren.*



## SAMENHANG ASPECTEN REGELS 1, 2 en 3



## REGELS VOOR ORGANISATIE-ONTWIKKELING

### Regel 4: grote organisatieveranderingen moeten releasematig plaats

#### Intrinsieke verandertijd:

- verandering visie : weken
- procesverandering : maanden
- Systemen (ERP) : gemiddeld 2,5 jaar
- Cultuurverandering : vele jaren

#### Intrinsieke stabiele periode

- Visie : 5 jaar
- Installaties : voor 25 jaar
- Bevoegdheden : 3 jaar
- Systemen : 10 jaar

#### Soll-situatie:

- 2 tot 5 jaar vooruit
- Discreet organisatie-verandering
- Accepteren dat tijden minder dan optimaal wordt gepresteerd
- Architectuur denken:
  - Product architecture
  - Proces architecture
  - ICT architecture

- Directiewisselingen per jaar
- Continu veranderen of slecht management
- Ongeduld, onkunde



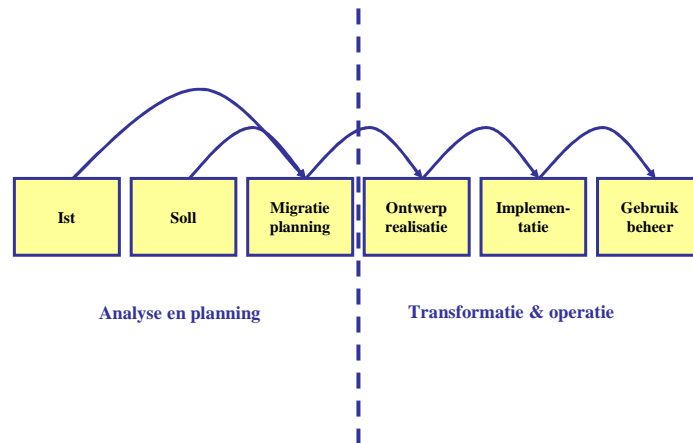
## REGELS VOOR ORGANISATIE-ONTWIKKELING

### Regel 5: Om de gewenste situatie (Soll situatie) op een zo effectief mogelijke wijze te bereiken moet een stelsel van samenhangende plannen worden gemaakt voor de verschillende bedrijfsaspecten.

- Samenhangende plannen om van huidige situatie naar de gewenste situatie te komen:
  - (deel)producten, budget, tijd, prioriteit, risico's
  - met betrekking tot alle betrokken bedrijfsaspecten
- Afweging:
  - de gewenste situatie
  - het noodzakelijke budget en de risico's
- Uitvoering:
  - Projectmatig
  - Ontwikkefasen: Ontwerp, realisatie, implementatie, gebruik en beheer
  - In samenhang

(Prince2)

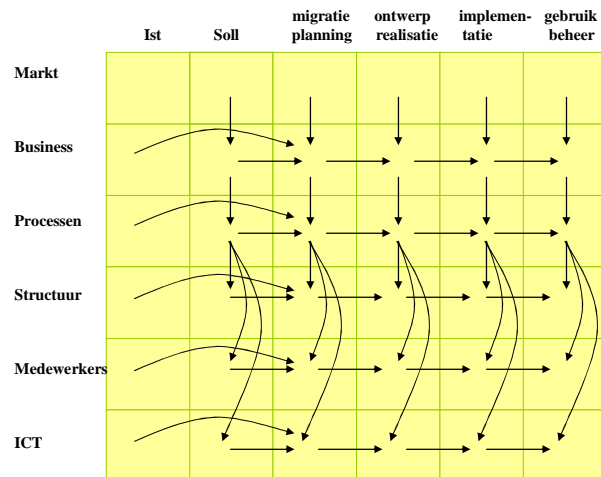
## SAMENHANG FASEN REGELS 4 EN 5



## BUSINESSBUILDING MATRIX

fasen / aspecten	Ist	Soll	migratie planning	ontwerp realisatie.	implementatie	gebruik beheer
markt/klant						
business						
processen						
Structuur						
mens						
ICT						

## RELATIEMATRIX



## VOORBEELDEN VAN TWEE WERKWIJZEN

### Bottum up

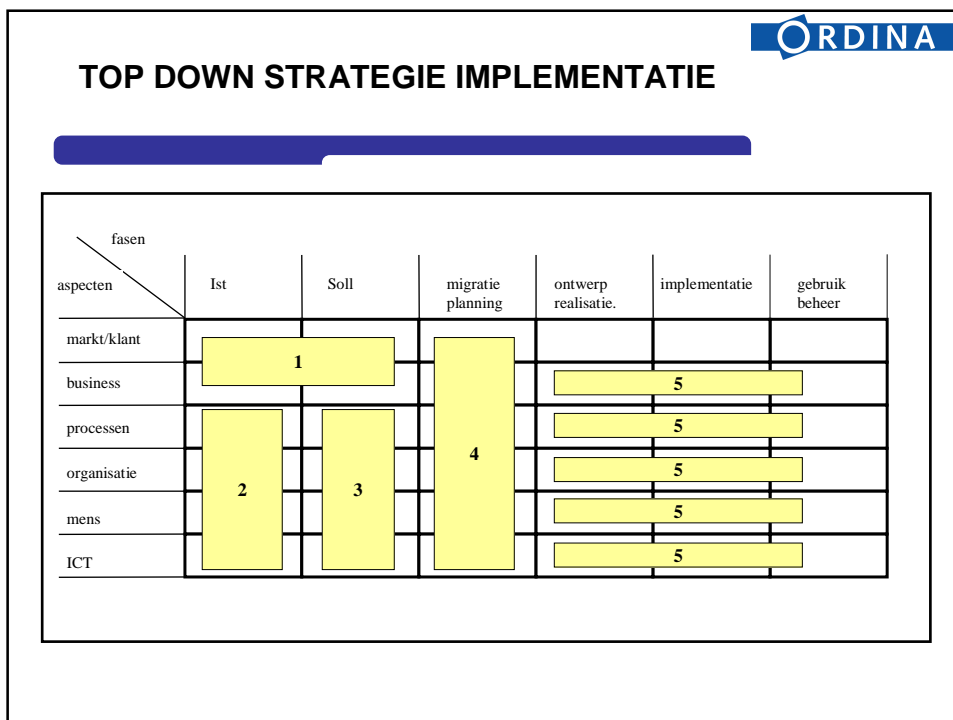
- Bij problemen rond programma's en projecten
- Startpunt is de cel waar in eerste instantie probleem wordt ervaren
- Systematisch worden de relaties tussen de cellen onderzocht

### Top Down

- Bij het invoeren van complexe veranderingen

**ORDINA**  
Gebruik, beheer

	Ist	Soll	Migratieplan	Ontwerp, realisatie	Implementatie	Gebruik, beheer
<b>Markt, klant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aandeelhouders steeds meer sturen op financieel resultaat</li> <li>NL en DU markt bedienen</li> </ul>			Is het informatieplan gebaseerd op een migratieplan voor processen?		
<b>Business</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>de beste meest innovatieve elektronica leveren</li> <li>bestaande klant tevreden stellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>maincontractor</li> <li>marktverbreiding</li> </ul>				
<b>Processen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zeer innovatie gericht</li> <li>geen afstemming tussen afdelingen</li> <li>binnen budget en tijdig leveren is probleem</li> </ul>	?	Er is geen visie voor proces transformatie	?	Wat moeten afdelingen hiermee	
<b>Organisatie struct.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afdelingsmanagers zijn de baas;</li> <li>programmamanager geen bevoegdheden</li> </ul>					
<b>Medewerkers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Willy wortel cultuur</li> <li>knapste jongens van de klas</li> <li>technische en niet bedrijfsmatig insteek</li> </ul>					
<b>ICT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>37 PDM systemen</li> <li>eiland automatisering</li> </ul>	Een PDM systeem voor alle afdelingen ?	Informatieplan is nu bijna gereed	PDM-project 3 jaar in ontwerp en bouw fase	onderdelen in implementatie fase	



## WANNEER PAS JE BUSINESSBUILDING TOE EN WAT LEVERT HET OP?

### Wanneer pas je BusinessBuilding toe?

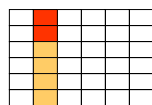
Bij problemen met complexe veranderingen in organisaties zoals:

- Fusies, overnames, ontvechtingen (outsourcing)
- Implementatie nieuw beleid (operational excellence, innovatie, customer intimacy), nieuwe complexe wetgeving, nieuwe producten
- Structurele ingrepen in de bedrijfsprocessen of ICT
- Tegenvallende resultaten van grote projecten en programma's
- Er is sprake van een complex spel van belangen

### Wat levert BusinessBuilding op?

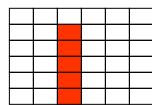
- Samenhangende veranderplannen (programma's of projecten) en businesscase.
- Integrale besturing van het verandertraject
- Hoge mate van consensus en draagvlak voor de plannen door volledige transparantie en onderscheid in hoofd- en bijzaken
- Structureel lagere kosten, korte doorlooptijd en levering van overeen gekomen resultaten
- Spel van macht en belang goed gemanaged door: altijd bedrijfsbelang als uitgangspunt te nemen

## LITERATUUR EN BUSINESSBUILDING



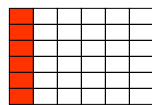
### Markt en business centraal

- Kottler, Treacy en Wiersema, Molenaar
- Referentiemodellen voor de business
- Zwakke vertaling naar andere aspecten



### Interne organisatie centraal

- Senge (de vijfde discipline)
- Peters en Waterman (de zeven S'en)
- De Caluwe & Vermaak (vijf manieren om veranderingen te begrijpen)
- Integrale kijk op aspecten
- Geen hiërarchie tussen aspecten
- Geen ontwikkelingsfasen



### Meetinstrumenten

- Balanced Score Card
- EFQM-model
- Dashboard van de organisatie
- Niet bedoeld voor organisatie-ontwikkeling
- Geen samenhang tussen de aspecten
- Geen ontwikkelfasen

## TOEPASSINGEN

### Type opdracht

- Awareness
- Probleemanalyse
- Planvorming en plateauplanning
- Business case
- Uitvoering en oplevering
- Evaluaties
- Verbeteringen van programma's en projecten
- Opleiding

### Onderwerpen

- Fusie
- Operational excellence, kostenreductie
- Nieuwe producten, markten
- Hogere kwaliteit van dienstverlening
- Reductie complexiteit, organisatie bestuurbaar maken
- Nieuwe wet en regelgeving
- Vastgelopen programma's en projecten
- Etc.

### Branches

- Zakelijke dienstverlening:  
Interpolis, Centraal Beheer, BDV, Atos Origin, Magic Software Enterprise,
- Industrie:  
Stork, Philips, Nijverdal ten Cate, Stork, Wavin, Thales, Campina
- Openbaar nutsbedrijven, Communicatiebedrijven:  
Essent, Nuon, KPN, Waterleidingbedrijf PWN, Kema
- Overheid:  
Min. van Economische Zaken, Min. Financien, Belastingdienst, Gemeente Rotterdam, Gemeente Haarlemmermeer, Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Arnhem Nijmegen
- Zorg:  
De Open Ankh, Symfora, Van Boeijen, Thuiszorg West Brabant :