

Hulpmiddel bij integraal invoeren van Het Nieuwe Werken

BUSINESS INFORMATIEPLANNING

Wat een rage leek, is uitgegroeid tot een trend: Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken werd in 2005 voor het eerst geïntroduceerd als concept (Bill Gates' executive mail en whitepaper). De nadruk lag daarbij op de complexe (technologische) omgeving en hoe hiermee om te gaan.

Door Ruud de Haas

Inmiddels omvat Het Nieuwe Werken veel meer dan alleen de technologische werkomgeving, maar ook de sociale omgeving en de virtuele omgeving.¹ Organisaties zien zich nu echt geconfronteerd met Het Nieuwe Werken en de urgentie om er 'iets' mee te doen. Zeker nu qua technologie alle mogelijkheden open liggen en de Nederlandse wegen dichtslibben. Echter, om Het Nieuwe Werken handen en voeten te geven in een organisatie en integraal door te voeren blijkt in de praktijk best lastig. Het Nieuwe Werken invoeren in de organisatie is zo lastig omdat het eigenlijk alle aspecten van de organisatie raakt. Het is veel meer dan alleen het beschikbaar stellen van technische hulpmiddelen die 'anyplace, anytime' werken mogelijk maken. Het Nieuwe Werken stelt in eerste instantie medewerkers centraal en vereist daarmee een andere manier van werk organiseren en werk aansturen. Dat betekent een cultuurverandering en zeker ook een andere managementstijl die vooral is gericht op vertrouwen en outputsturing in plaats van tijdsturing. Het heeft echter ook invloed op de manier waarop producten en diensten worden geleverd aan de klanten en het

biedt hierin veel kansen. Anderzijds vraagt het veel van de informatievoorziening in de organisatie, ook van de kernsystemen. Het Nieuwe Werken is dus een totaalconcept dat op verschillende inrichtingsaspecten van de organisatie impact heeft. Daarom is Business Informatieplanning een uitstekend hulpmiddel om integraal te bekijken welke mogelijkheden en beperkingen Het Nieuwe Werken met zich meebrengt, hierin keuzen te maken en de realisatie ervan te plannen.

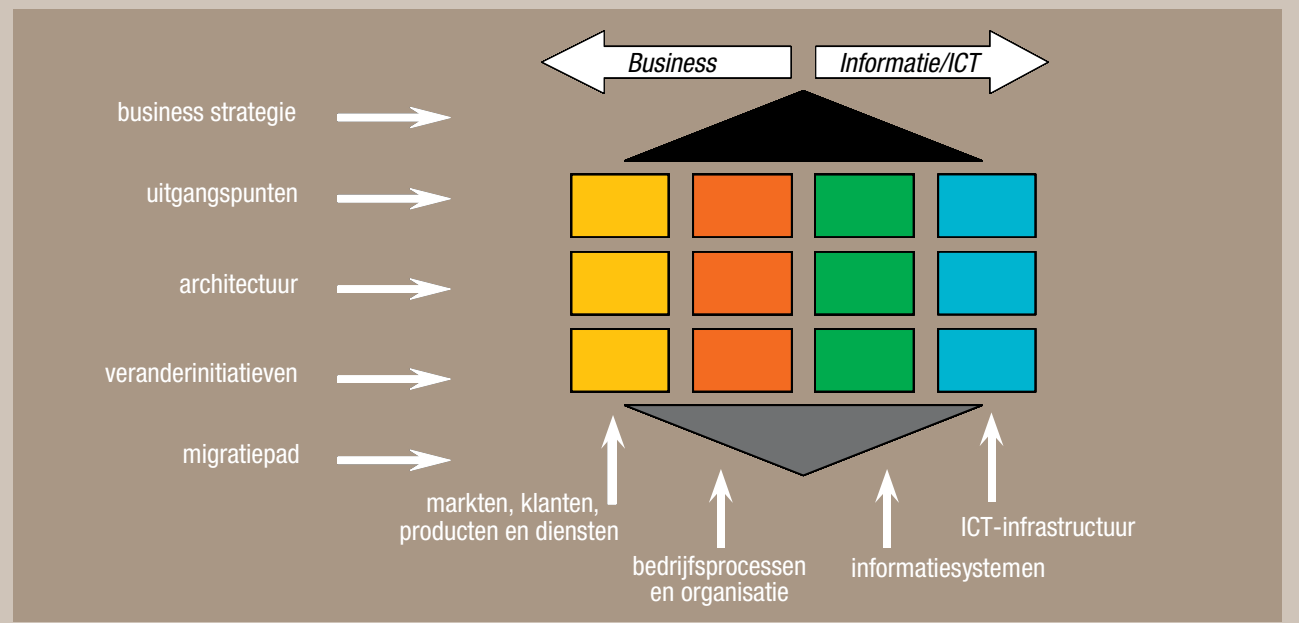
Organisatiestrategie

Met Business Informatie Planning wordt de strategie van de organisatie vertaald naar doelstellingen, uitgangspunten en randvoorwaarden voor de organisatie. Vanuit dit proces kan de organisatie verkennen welke vormen van Het Nieuwe Werken passen bij de organisatie. Er vindt als het ware toetsing plaats van Het Nieuwe Werken aan de strategie van de organisatie. Een organisatie die een sterke customer intimacy strategie nastreeft, kan bijvoorbeeld met Het Nieuwe Werken veel beter tegemoet komen aan de servicebehoeften van klanten als het gaat om tijd en plaats van dienstverlening. Als in het strategisch kader verkend is of en hoe Het Nieuwe Werken past bij de strategie van de organisatie, is de volgende

Business Informatieplanning in het kort

Business Informatieplanning staat voor een bewezen aanpak om fundamenteel en integraal de strategie en de daaruit voortkomende inrichtingskeuzes op het gebied van producten en diensten, bedrijfsprocessen,

informatievoorziening en ICT voor een organisatie te bepalen en uit te werken. Vaak leidt dit tot een definitie van uit te voeren projecten, die aan de hand van de eerder geformuleerde strategie geprioriteerd worden.



stap te verkennen waar binnen de organisatie mogelijkheden liggen om Het Nieuwe Werken toe te passen. De volgende stap is het schetsen van de nieuwe, gewenste situatie voor deze aspecten.

De kracht van Business Informatieplanning is het verbinden van de verschillende aspecten van de organisatie. Dit wordt ook wel Business IT Alignment genoemd. Als er bijvoorbeeld besloten wordt dat medewerkers mogen werken waar en wanneer ze willen, dan heeft dit niet alleen gevolgen voor de processen die de medewerkers uitvoeren en hoe de aansturing vormgegeven moet worden. Bij Business Informatieplanning worden op een systematische wijze de gevolgen, maar juist ook de kansen als het gaat om de producten en dienstverlening in kaart gebracht. Denk bij voorbeeld aan het uitbreiden van openingstijden en de verbeterde bereikbaarheid. Bovendien zijn klanten en leverancier ook bezig met Het Nieuwe Werken. Dit veronderstelt in ieder geval een aangepaste benaderingswijze van klanten en tussen ondernemingen onderling. Naast de product- en dienstverlening, worden eveneens de eisen aan de informatievoorziening en (ICT)infrastructuur systematisch in kaart gebracht. Het gaat dan om het verbeteren van werkplek IT, maar bijvoorbeeld ook om het verhogen van de beschikbaarheid van kernsystemen op avonden en in weekenden, het verhogen van ICT-beveiliging en het aanpassen van de kantoorinrichting en -voorzieningen.

Het in kaart brengen van de impact en kansen is daarbij stap

één. Vervolgens moeten integraal, dus in samenhang, alle vereiste inrichtingskeuzes worden gemaakt die nodig zijn om Het Nieuwe Werken in te voeren. Hiermee worden de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie inzichtelijk en wordt duidelijk welke activiteiten nodig zijn om de gewenste situatie te bereiken. Het is hierbij vooral van belang om alle keuzen en benodigde veranderactiviteiten voor de verschillende aspecten (product/dienstverlening, processen, informatievoorziening) naast elkaar te plaatsen en met elkaar in verbinding te brengen. Zo wordt de alignment tussen business en IT expliciet gemaakt. Business Informatieplanning laat dus niet alleen het verschil zien tussen de huidige en gewenste situatie maar brengt ook de gevolgen voor de product/dienstverlening, processen, informatievoorziening en -infrastructuur in samenhang in kaart.

Concrete verandering

Wanneer de activiteiten die nodig zijn om naar de gewenste situatie te realiseren geïdentificeerd zijn en de gevolgen voor de product/dienstverlening, processen, informatievoorziening en -infrastructuur in kaart zijn gebracht, kunnen de veranderactiviteiten geclusterd worden tot projecten. Per project worden de benodigde resources geïdentificeerd. Vervolgens worden deze projecten geprioriteerd en uitgezet in een planning die rekening houdt met de beschikbare en benodigde capaciteit. Dit is het veranderplan om Het Nieuwe Werken te

implementeren in de organisatie. Voor het veranderplan wordt ook een business case voor gemaakt. Een goed doordacht plan dus, waarvan de vorm past bij de strategie van de organisatie en waarbij de verandering in alignment tussen business en IT is gedefinieerd en Het Nieuwe Werken als totaalconcept wordt gerealiseerd. Doordat de verandering zowel kwalitatief en kwantitatief benoemd is, kan het Business Informatieplan gebruikt worden als stuurinstrument voor de beoogde verandering. Deze aanpak werkt voor zowel kleine veranderingen met enkele dagen of weken doorlooptijd als voor grote organisatietransformaties. Het uitvoeren van Business Informatieplanning kan daarom variëren van een halve dag tot enkele maanden, afhankelijk van de beoogde verandering.

Naast het feitelijke veranderplan, heeft een typisch Business Informatieplanning traject ook meer 'zachte' resultaten. Dat heeft alles te maken met hoe Business Informatieplanning wordt uitgevoerd. Een integrale aanpak vereist een multidisciplinair team samenstelling. Er is immers expertise op het gebied van producten en dienstverlening, processen en organisatie alsmede op het gebied van informatievoorziening en (ICT) infrastructuur nodig om alle gewenste veranderingen in kaart te brengen. Medewerkers vanuit verschillende inhoudelijke domeinen doorlopen dus samen het Business Informatieplanning proces. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan communicatie. Dit resulteert in een organisatiebreed geza-

menlijk plan met meestal veel draagvlak voor de beoogde implementatie van Het Nieuwe Werken.

Succesvol invoeren van Het Nieuwe Werken

Business Informatieplanning geeft allereerst inzicht in de toegevoegde waarde voor de organisatie door Het Nieuwe Werken te benaderen vanuit de organisatiestrategie. Tijdens het Business Informatieplanning traject wordt vervolgens inzicht verkregen in welke activiteiten nodig zijn om Het Nieuwe Werken te implementeren. Daartoe zijn in samenhang de impact, kansen ten aanzien van producten en dienstverlening, processen en organisatie, alsmede de informatievoorziening en infrastructuur in kaart gebracht en zijn daarin integraal keuzen gemaakt. Daarnaast levert het een concreet veranderplan met business case op, zodat het plan tegelijkertijd het stuurinstrument vormt gedurende de verandering. Tenslotte wordt Business Informatieplanning multidisciplinair uitgevoerd, zodat in het BIP-traject verschillende groepen uit de organisatie bijeen gebracht worden en draagvlak ontstaat voor het invoeren van Het Nieuwe Werken.

Noot

1. Vernieuwing van denken in Het Nieuwe Werken, drs. Eduard Vorsterman van Oijen, PEP Worldwide (overhetnieuwewerken.nl).

Ruud de Haas (ruuddehaas@infonavigator.nl) is bestuurslid van het Platform Business Informatieplanning.

NU VERKRIJGBAAR



Een uitgave in de reeks Business Process Magazine Essay. Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt door Process Express.

NO GRIP NO GLORY

Business Process Management in de praktijk

Bevat een bloemlezing van de meer dan 30 publicaties van Jeroen de Groot in Business Process Magazine in de periode 2005-2009.

Stel het procesdenken en procesdoen centraal. Leer van voorbeelden uit de praktijk. Een aantal interessante bedrijven in Nederland heeft ontdekt dat hun bedrijfsprocessen de klantvraag koppelen aan het klantresultaat. Zij hebben daarbij ondervonden dat de processen als een uitstekende kapstok fungeren voor tal van bedrijfsonderwerpen. Zij hebben Business Process Management (BPM) onderdeel gemaakt van hun bedrijfsvoering. Lees hoe een bank met BPM aan de slag gaat, maar ook hoe een klein bedrijfje er vol induikt. Leer van andere branches, van andere invalshoeken en van de do's en dont's. Dus geen methodes, theorieën of modellen. Niet over hoe het moet, maar over hoe het doet!

Leer ook het procesdenken en procesdoen centraal te stellen!

Bestel deze nieuwe uitgave van Business Process Magazine op www.array.nl.

Voor slechts € 25,- (excl. BTW) krijgt u "No Grip No Glory" thuisgestuurd.

business
process
magazine

Array PUBLICATIONS