

TopEase topman Roland Pulfer over duurzame organisaties

# MANAGE CHANGE

Als kredietonderzoeker vroeg de Zwitser Roland Pulfer zich af waarom sommige bedrijven zo veel succesvoller waren dan andere, terwijl de basisvoorwaarden min of meer overeenkwamen. Hij kwam tot de conclusie dat de sleutel lag in het vermogen om te veranderen. Hij ontwikkelde een methode en later ondersteunende software die Managed Change mogelijk maken. “Het modelleren van processen is op zich prima, maar ze missen vaak de link met de realiteit.”

Door Hans Lambo

**D**ue diligence is een term uit de financiële wereld, waarmee de analyse van ondernemingen ten behoeve van kredietaanvragen wordt aangeduid. Roland Pulfer deed als boekenonderzoeker bij Crédit Suisse een schat aan ervaring op over de manier waarop ondernemingen hun business organiseerden. Hij zag in dat het vermogen om te kunnen veranderen een eigenschap is die het verschil tussen succes

en ondergang van een bedrijf kan uitmaken. “Ik ontwikkelde een business concept, een methode, die bedrijven een *manageable change framework* bood,” vertelt Pulfer. “Ik verliet Crédit Suisse en startte een eigen bedrijf onder de naam Pulinco. Zo eenvoudig ligt de wordingsgeschiedenis.”

### Complete oplossing

Pulfer wilde andere bedrijven helpen om het veranderingsproces beheersbaar te maken en dus de kans op succes aanmer-

kelijk te vergroten. “In mijn eerste boek legde ik mijn concept uit. De kern van mijn betoog is dat verandering zich moeilijk laat managen, dat verandering de lastigste fase in de lifecycle van een onderneming is. De oorzaak ervan is de enorme complexiteit van een veranderingsproces,” meent Pulfer. “Mijn methode is niet speciaal bedoeld voor grote bedrijven, of ondernemingen in de financiële sector, nee, het is eerder bedoeld voor het midden- en kleinbedrijf. Het helpt ze aan een betere waardering, een betere *rating*, als ze een financiering of een krediet nodig hebben. Het vermogen om te veranderen resulteert in een goede due diligence.”

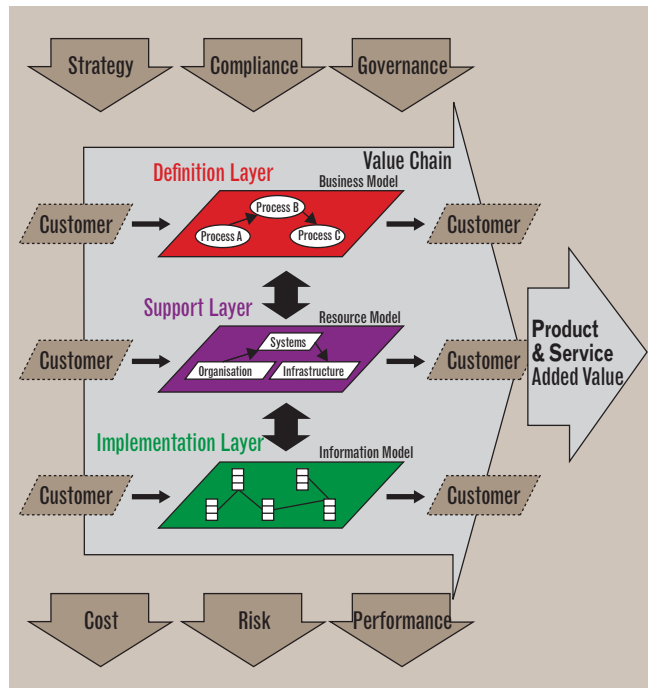
De methode kreeg veel aandacht en bleek goed aan te slaan, omdat het concept volledig afweek van de andere en bovendien gebaseerd was op meer dan 2000 geanalyseerde due diligences. Pulfer bood een andere aanpak die leidde tot succes: *manage change*. Hij liet de mogelijkheden zien die het veranderingsproces biedt. Pulinco boekte direct fantastische resultaten en groeide als kool. Maar hoewel de pijlen in eerste instantie vooral gericht waren op het MKB, wilde Pulfer toch ook de verschillende overheidsinstanties en grote aansprekende bedrijven voor zich winnen.

“We verkochten de methode alleen in Zwitserland,” vertelt hij, “maar nadat we dat enige tijd gedaan hadden, kwamen we toch tot de conclusie dat we méér nodig hadden dan een methodiek alleen: we hadden een complete oplossing nodig. Ook onze klanten zeiden ‘de methode is geweldig, maar een veranderproces is te complex om te managen met Word, Excel en PowerPoint’. In 1996 besloten we om software te gaan ontwikkelen die de methode moest ondersteunen.”

Twee jaar later ontmoette Pulfer zijn huidige zakenpartner Hans Peter Seiler, die toentertijd een bedrijf had dat zich toelagde op het hanteerbaar maken van de complexiteit van repository reporting. Het bedrijfje deed veel zaken in Amerika, onder meer met Texas Instruments. “Direct na die eerste ontmoeting zagen we de enorme synergie van wat we deden. Bij het managen van verandering draait het immers om complexiteit. Pulinco had de methodiek, Seiler had het software framework. In 1998 lijfde Pulfer het bedrijf van Seiler in en samen begonnen ze een succesvolle onderneming en ontwikkelden de oplossing die TopEase heet.

## Artefacten

Pulfer onderscheidt in zijn methode drie patronen, die worden gemanaged op basis van 33 artefacten en zo het volledige veranderingsproces van een onderneming sturen. “TopEase is snel in te zetten en het resultaat is duurzaam, dat laatste vooral door de inzet van onze software. Want er is niets minder duurzaam dan een consultant,” stelt Pulfer. Inmiddels schreef hij meerdere boeken over zijn methode. Heette zijn eerste boek nog *The Object Oriented Way*, gebaseerd op de essentiële artefacten en de visie dat daarin ook de mens en het bedrijf objecten zijn, door de evolutie van de methode en de toevoeging van de software kwam het besef dat mensen en



Afbeelding 1: Overzicht TopEase architectuur.

bedrijven meer zijn dan objecten. In 1998 publiceerde Pulfer zijn tweede boek, gevolgd door zijn derde in 2000 en zijn vierde in 2006. Dat voor dit moment laatste boek draagt de titel ‘TopEase – the balance between principles and pragmatism’, in het Nederlands ‘Bedrijfsvoering onder Controle, theorie en praktijk’.

“Dat Object Oriënted Way was niet zo’n goed idee,” geeft Pulfer toe. “Nu het TopEase heet – Top van toplevel en Ease van gemak, comfort – loopt het een stuk beter. Maar de methode is in principe hetzelfde. Want met objecten kan je complexiteit volledig verbergen. Voor de communicatie is het immers helemaal niet nodig volledig inzicht te hebben in alle details.”

Pulfer heeft dus beheersing van 33 objecten, artefacten, nodig om een onderneming succesvol te maken. Waar komt dat getal vandaan? “We legden alle due diligences en overtuigingen van alle CxO’s vast,” legt hij uit. “Ze vroegen zich af: we hebben zo’n mooi bedrijf, maar we kunnen bijna geen klanten vinden. Wat hebben we nodig? We hebben personeel, managers, een product of dienst en een waardeketen nodig – maar ook klanten. We hebben technologie nodig en we moeten dingen meten. Na afloop van al die interviews hadden we 33 objecten.

Waar het in mijn methode om draait is de multidimensionale interactie tussen die objecten of artefacten; alle complexe relaties in één holistische view. Dat is een must, want processen zijn niet genoeg. Het modelleren van processen is op zich prima, maar het mist vaak de link met de realiteit. Dat is nodig, want als je wilt veranderen vind je de werkelijke processtappen van een proces niet op de afbeelding, maar in de

implementatie. Een CxO heeft misschien een ARIS-model of Visio-plaatje nodig om de processen te snappen. Maar het zijn zelden afbeeldingen van de werkelijkheid, het zijn abstracties van de daadwerkelijk geïmplementeerde processen. Het is een onmogelijke taak verandermanagement uit te voeren aan de hand van een plaatje dat zo ver van de realiteit af staat.”

## Dashboards

Pulfer laat een schematische plaat zien, met op de achtergrond een oud gebouw. Hij legt uit: “Dat is de huidige omgeving, het thans draaiende systeem, de op dit moment werkende onderneming. De dame op de voorgrond droomt ervan een bistro te runnen en ze heeft twee plannen: ten eerste het businessplan voor de nieuwe bistro, en ten tweede het veranderprogramma om van de oude naar de nieuwe situatie te komen. De vrouw is geheel gefocust op het dagelijks verkopen van 100 pizza's, dan kan ze immers haar krediet aflossen. Maar als er stagnatie in het veranderprogramma optreedt kan dat direct impact hebben op haar businessplan. Dan moet ze weer opnieuw met de bank gaan praten, die prompt zal zeggen dat de kredietlimiet omlaag gebracht is. Zo werkt dat in de realiteit.”

Pulfer stelt dat Visio-plaatjes en procesoptimalisaties in Excel zinloos zijn. Pas als de 'as is' en de 'to be' situatie goed zijn gedocumenteerd kan pas worden begrepen wat er moet gebeuren, meent hij. Zonder die vastlegging is de materie veel te complex. “De CFO is helemaal niet geïnteresseerd in de details van een proces, hij ziet het liefst alleen maar de cijfers, terwijl de CIO een manier zoekt om de processen te ondersteunen. Ze praten over hetzelfde proces, maar vanuit een ander perspectief. Pas als beiden dezelfde mate van begrip van het proces hebben, kan er worden gemeten. Meten maakt het mogelijk te managen, er greep op te krijgen,” meent Pulfer. “Het concept is in feite eenvoudig. Bij de bank vroegen we de CFO waarom hij geld nodig had. Meestal luidde het antwoord dat hij erg veel succes had maar toch nog een paar dromen had. Waarop wij zeiden: laat die dromen maar zien en vertel ons hoe je denkt naar de volgende fase te gaan. Daar was meestal nog niet over nagedacht. Omdat het erg complex is.”

TopEase biedt op het hoogste niveau vier dashboards: Compliance, Performance, Risk en Change. “Het grootste pijnpunt voor bedrijven in de financiële sector is de grote hoeveelheid wet- en regelgeving. Een financiële instelling moet compliant zijn aan de anti-witwaswet, SOX, PSD, Basel II, Solvency Law en noem maar op,” geeft Pulfer als voorbeeld. Bank Verlag is een gezamenlijke serviceorganisatie van 28 Duitse banken, die op basis van TopEase de compliance requirements waaraan banken moeten voldoen, in een TopEase bibliotheek vastlegt en interpreteert en deze gedocumenteerde en gevalideerde kennis dan aan de aangesloten banken distribueert. “Het compliance-register van de Duitse Bank Verlag herbergt op dit moment 35 wetten en regels. Zet dat af tegen de honderden

facetten van een bank die compliant moeten zijn en je ziet de complexiteit. Compliance is inspanning zonder opbrengst. Maar met TopEase is alles gedocumenteerd, dus is compliance meetbaar geworden. Daardoor heeft compliance waarde gekregen. En dat is precies het business model van Bank Verlag.”

Meestal bieden process workflow engines en modelleertools drie dashboards. Dat is er één te weinig, meent Pulfer. “Kan iemand me zeggen wat er in de toekomst gaat gebeuren? Kan iemand me vertellen wat vandaag valide is en wat morgen? Wij bieden dat extra dashboard, zodat ook winst kan worden behaald met een veranderprogramma. Het stopt kapitaalvernietiging, omdat verandering meestal alleen maar geld kost. De droom om meer geld te verdienen blijft een droom tot alle processen *in place* zijn en de werkelijke performance zichtbaar is. Geloof me, als een oud bedrijf van BPM droomt, dromen ze alleen over de bistro – om daar even op terug te komen – maar niet over het veranderprogramma. Procesdenken is geen garantie voor het kunnen managen van verandering. Bovendien is Enterprise Lifecycle Management geen algemeen bekend domein.” Met Enterprise Lifecycle Management bedoelt Pulfer een geïntegreerde methodiek voor enterprise strategy, enterprise design, enterprise transition, enterprise operation en enterprise continuous improvement zoals die ook door TopEase wordt ondersteund.

## Kennis

Hoewel TopEase is ontwikkeld om bedrijven te managen, wordt het veelvuldig toegepast in de wetenschap. Op Norfolk University in de VS gebruikt een hoogleraar TopEase om noodzakelijke infrastructuren binnen een wereldwijde economie te managen; op de universiteiten van Leipzig en Sankt Gallen wordt TopEase gebruikt om eigentijdse financiële netwerken te managen.

“Als mensen aan me vragen wat Pulinco doet, antwoord ik: we managen verandering. Meestal is de reactie dan: oh, jullie zijn een organisatieadviesbureau. Nee, zeg ik dan, we helpen onze klanten om beter zaken te kunnen doen in de toekomst. Oh, zeggen ze dan, jullie zijn een consultancy-bureau! Nee, antwoord ik dan weer, want wij helpen als business engineers onze klanten op een duurzame manier met een uitgebreid, holistisch concept, met een oplossing om complexiteit te managen. En we leveren kennis, want de meeste bedrijven moeten nog veel leren.”

Op dit moment komt 80 procent van de winst van Pulinco uit de verkoop van licenties. In 2012 verwacht Pulfer dat 80 procent van de winst uit de verkoop van kennis zal komen en dat de software gratis zal zijn. “Wij kunnen kennis halen uit de draaiende systemen, omdat ons systeem in verbinding staat met de realiteit. Alleen dáár kun je meten – je kunt niet meten in een droom op zoek naar bewijs, due diligence en auditing,” besluit Pulfer.

Hans Lambou is hoofdredacteur van Business Process Magazine.