

Navigeren aan de hand van een landschapskaart

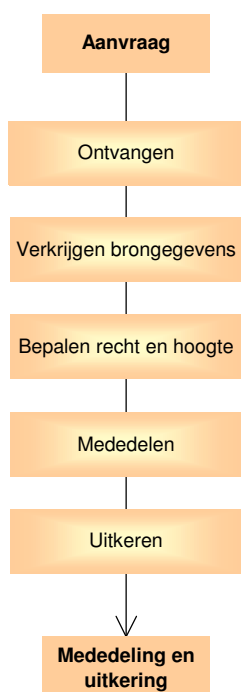
Dr. ir. W. Bakkeren, Drs. A. van der Krabben, Dr. R. van der Plank
Consultants bij Ordina Public Consulting

Zicht kwijt op alle veranderingen in het bedrijf? Onduidelijk wat uw bedrijf nu doet en hoe het daarin ondersteund wordt / zou moeten (gaan) worden middels ICT? Dan is de Landschapskaart iets voor U!

Inleiding

Organisaties van vandaag zijn continu aan het veranderen. Hoe krijg je nu zicht én grip op al deze veranderingen en dan met name de ICT-veranderingen. Welke projecten lopen er, wat veranderen ze, welke bestaande systemen raken ze en welke bijdrage leveren ze aan de bedrijfsprocessen. Dit artikel richt zich op de vraag: hoe krijg ik in een oogopslag het hele bedrijf in kaart met de bijbehorende (ICT-)veranderingen?

In dit artikel laten we zien hoe een eenvoudige landschapskaart van uw organisatie hierbij kan helpen.

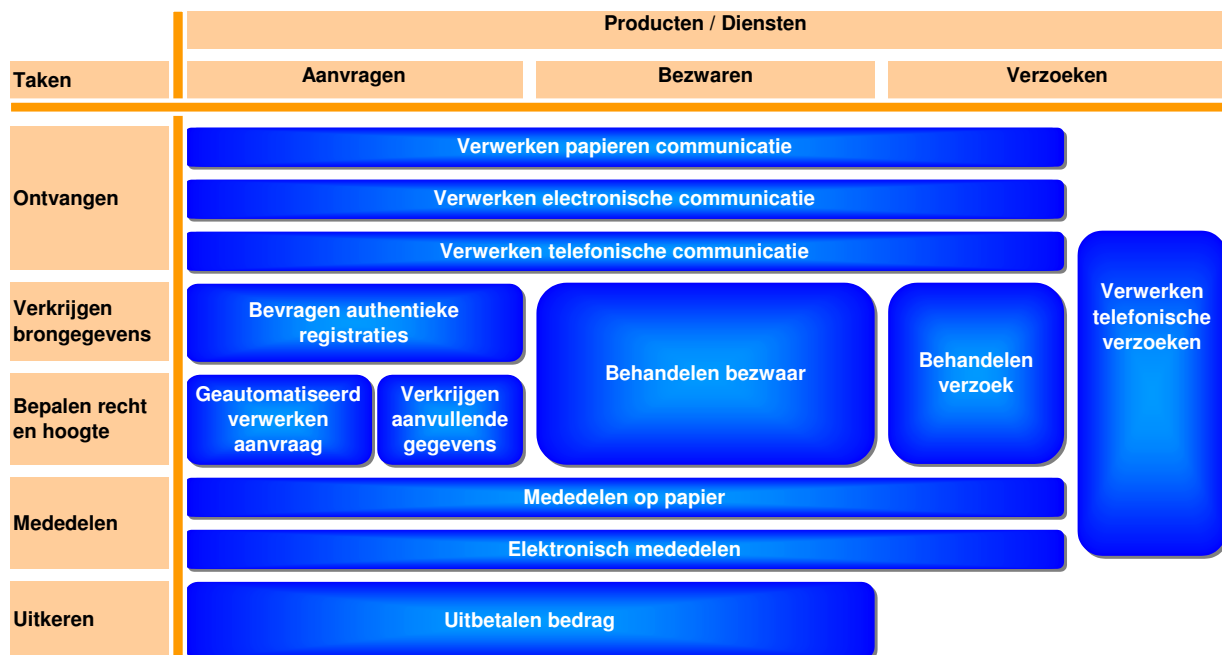


Introductie landschapskaart en casus

Als eerste introduceren we de landschapskaarttechniek en de casus die we in dit artikel zullen gebruiken. Onze casus betreft een uitkeringsinstantie voor uitkeringen, subsidies, toeslagen, De figuur links geeft de globale procesgang binnen de instantie weer. De instantie ontvangt een aanvraag. Naar aanleiding daarvan zorgt de instantie er voor dat de benodigde gegevens voor beoordeling van de aanvraag beschikbaar komen. Mogelijke voorbeelden van benodigde brongegevens zijn het inkomen en vermogen van de aanvrager. Op basis van deze gegevens bepaalt de instantie het recht op en de hoogte van de uitkering. Vervolgens deelt de instantie het resultaat hiervan mee en verzorgt de uitkering.

De figuur links geeft alleen een indruk van de hoofdtaken van de uitkeringsinstantie en de logische volgorde van die taken. Voor een overzicht over alle processen van de uitkeringsinstantie hebben we daar niet genoeg aan. De uitkeringsinstantie ontvangt meer dan alleen aanvragen. Bovendien is de behandeling van aanvragen niet altijd hetzelfde.

De landschapskaarttechniek stelt ons in staat deze diversiteit weer te geven. De figuur hierna toont de landschapskaart van de uitkeringsinstantie. Aan de linker zijde zetten we de hoofdtaken van de instantie. Bovenaan zetten we de verschillende producten (of diensten) die onze instantie aanbiedt. Vervolgens tekenen we in het op deze manier ontstane vlak de processen van de uitkeringsinstantie in. De landschapskaart die zo ontstaat laat zien welke processen bijdragen aan de totstandkoming van welke dienst en welke taken in het kader van welke dienst worden uitgevoerd. Bovendien toont de landschapskaart wat het bereik van één proces is: voert een proces slechts één taak voor één dienst uit (zoals 'Geautomatiseerd verwerken aanvraag') of voor verschillende diensten (zoals 'Verwerken telefonische communicatie'). Daarnaast kan een proces ook meer dan één taak uitvoeren. Binnen de uitkeringsinstantie komt dat niet voor.



Onze instantie levert drie diensten: behandelen van uitkeringsaanvragen, behandelen van bezwaren en behandelen van informatieverzoeken. We zien dat op drie manieren met de instantie kan worden gecommuniceerd: via papier, elektronisch en telefonisch. Deze drie communicatievormen zijn voor alle drie de diensten beschikbaar. Bovendien is voor alle drie de diensten één papieren kanaal ingericht, één elektronisch kanaal en één telefonisch kanaal. Sommige telefonische verzoeken kunnen in één keer worden afgehandeld. Andere telefonische verzoeken moeten worden overgedragen aan het back-office proces 'Behandelen verzoeken'.

Bij de ontvangst van een aanvraag is de volgende stap het bevragen van authentieke registraties om de benodigde brongegevens te verkrijgen. Vervolgens bepaalt men recht op en hoogte van de uitkering. Dit kan op twee manieren: geautomatiseerd (Geautomatiseerd verwerken aanvraag) of door een medewerker (Verkrijgen aanvullende gegevens). De behandeling van de aanvraag wordt afgerond met het mededelen van het vastgestelde recht op de uitkering en de hoogte ervan en daarnaast ook het uitkeren ervan.

Op deze manier toont de figuur het processenlandschap van onze uitkeringsinstantie. De invulling van de taken op de linker as en de categorieën op de horizontale as vormt een uitdrukking van de visie die we op de organisatie hebben. Streven we naar een klantgerichte organisatievorm dan onderscheiden we langs de horizontale as bijvoorbeeld de specifieke klantgroepen. Is echter een productgeoriënteerde organisatie het doel dan kiezen we langs de horizontale as de door de organisatie gevoerde productgroepen of product/marktcombinaties. Door het kiezen van de assen doen we dus wel een uitspraak over de basis waarop we processen willen afbakenen.

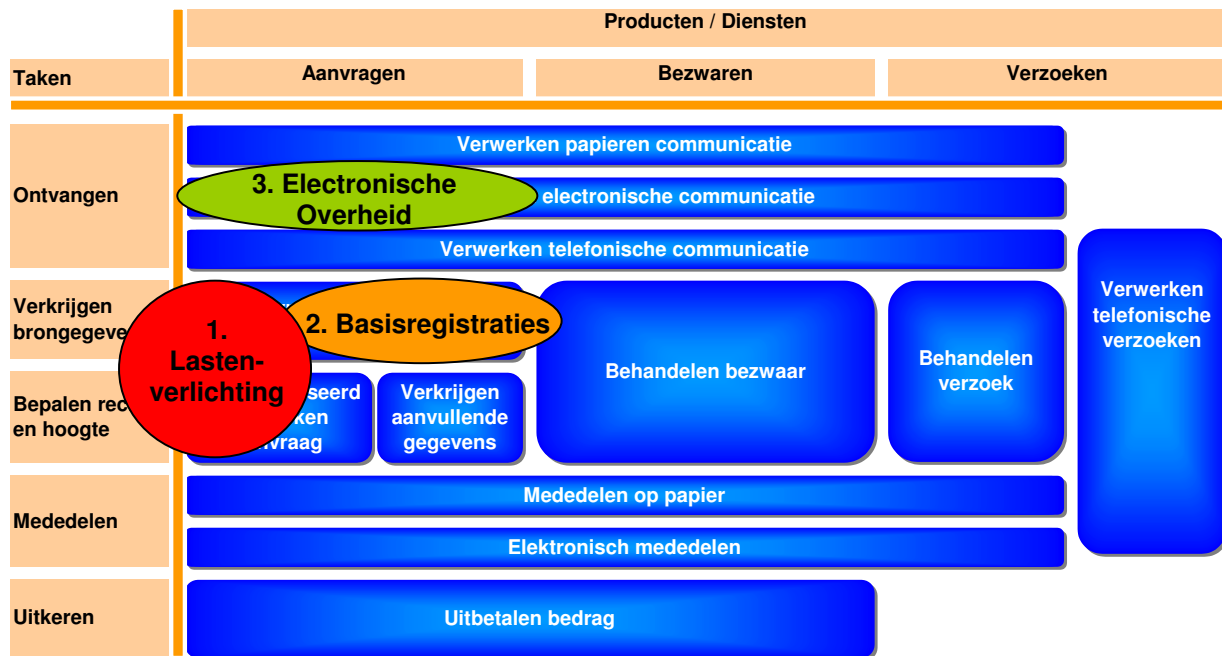
Themalagen

In de landschapskaart van de Uitkeringsinstantie kunnen we nu de processen van de organisatie zien. Dit hanteren we als basislaag om belangrijke businessissues op te tonen. Het grote voordeel van de landschapskaart is dat in één oogopslag te zien is waar de issues in het bedrijf een rol spelen en welke veranderingen deze tot gevolg hebben. Dit geeft de verantwoordelijken de mogelijkheid om gericht te navigeren daar waar de veranderingen plaats vinden.

De businessissues geven we weer door themalagen te plaatsen op de basislaag. Issues die we kunnen weergeven zijn bijvoorbeeld: welke projecten lopen er nu, welke bedrijfsdoelstellingen en prioriteiten hebben we onderkend, welke systemen ondersteunen de processen nu en in de toekomst. Welke systemen gaan we zelf maken en welke gaan we op de markt kopen. Allemaal vraagstukken die het nodig maken om een samenhangend overzicht te maken over (een deel van) het bedrijf. Per veranderproject doen dit soort vraagstukken zich voor, maar het is juist van groot belang om over de veranderprojecten heen de consequenties te zien en keuzes te maken betreffende de businessissues. Hierdoor voorkomen we suboptimalisatie en bereiken we een groter effect.

Als illustratie worden hier een aantal themalagen getoond met relevante businessissues voor de Uitkeringsinstantie. Allereerst tonen we de veranderdoelstellingen met bijbehorende prioriteiten op de landschapskaart:

1. *Administratieve lastenverlichting*
Verkorten van de tijd die het Nederlanders kost om in het kader van plichten en rechten, informatie te verzamelen, te bewaren en aan de overheid te verstrekken.
2. *Basisregistraties*
Gegevens eenmalig inwinnen en op meerdere plaatsen binnen de overheid gebruiken. Overheden worden in de toekomst verplicht gebruik te maken van deze gegevens.
3. *Elektronische Overheid*
Burgers en bedrijven moeten binnen afzienbare tijd elektronisch zaken kunnen doen met de overheid.

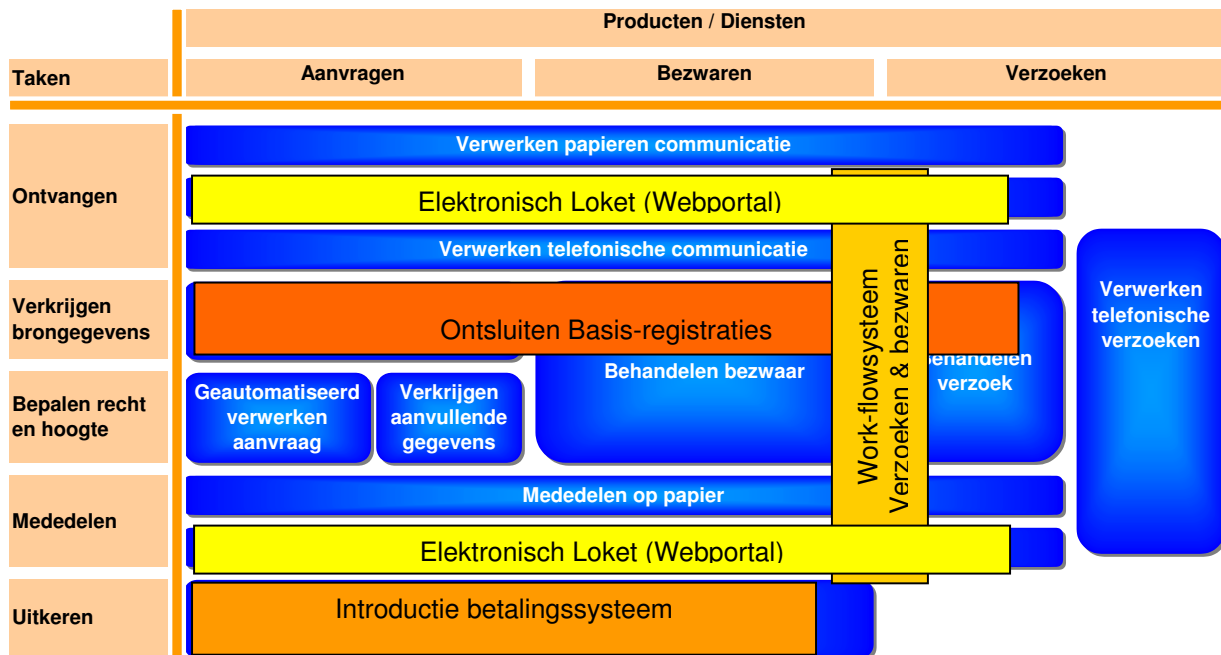


In deze themalaag wordt zichtbaar dat de doelstellingen van de Uitkeringsinstantie verband met elkaar houden en dat de keuze is gemaakt om veranderingen in eerste instantie tot de aanvragen te beperken.

Een volgende themalaag richt zich op het positioneren van lopende ICT-projecten. Er worden hier als voorbeeld vier projecten getoond:

1. Introductie nieuw betalingssysteem.
2. Inrichten Workflow voor verzoeken en bezwaren.
3. Ontsluiten basisregistraties.
4. Elektronisch loket.

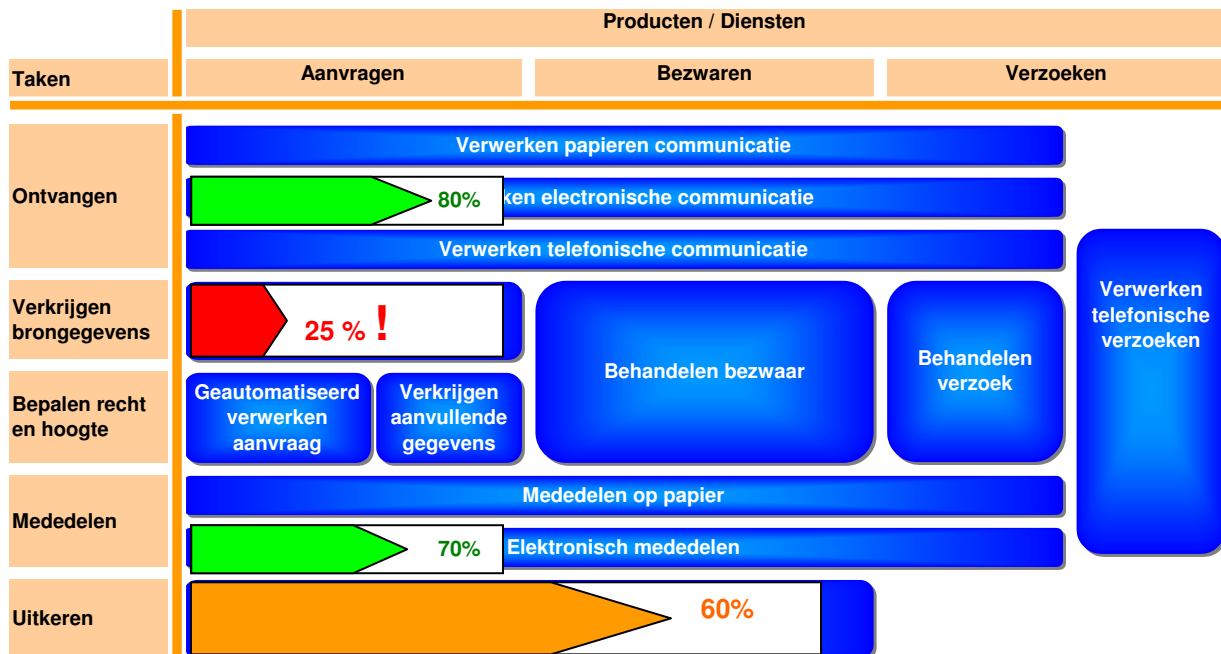
Deze kunnen als volgt getoond worden op de basis landschapskaart:



In deze themalaag kunnen we zien hoe ICT-projecten elkaar overlappen en wordt ook het financieel belang dat ermee gemoeid is weergegeven door onderscheid te maken in de kleuren van de projecten (licht heeft een lager belang dan donkergeel).

Op basis van voorgaande twee themalagen (doelstellingen & prioriteiten en de lopende projecten) zouden de verantwoordelijke managers kunnen beslissen om keuzes te maken in de lopende projecten. Waar liggen de prioriteiten en het financieel belang en leidt dit tot aangepaste veranderingen.

In de volgende themalaag worden de nieuwe ICT-projecten getoond met een voortgangsperscentage 'gereed'.



Het management heeft besloten om het workflow-project per direct te stoppen – dit had geen directe bijdrage aan de bedrijfsdoelstellingen – en de andere lopende projecten te beperken tot de dienst ‘Aanvragen’. Het betalingssysteem wordt, ondanks het ontbreken van een directe bijdrage aan de doelstellingen, toch voortgezet: gezien het grote financiële belang en de vergevorderde status van het project wordt besloten om het betalingssysteem te implementeren.

In de landschapskaart wordt duidelijk dat de ontsluiting van de brongegevens een zorgpunt is voor de organisatie; het project Ontsluiten Basis-registraties had in eerste instantie een te ruime afbakening en de voortgang is ook nog zeer beperkt. Terwijl in de eerste themalaag was te zien dat het proces bevragen authentieke registraties zowel een bijdrage levert aan de doelstelling Administratieve lastenverlichting als de doelstelling Basisregistraties. Het management zal hier de komende tijd extra aandacht aan besteden.

Conclusie

De hierboven getoonde themalagen zijn een voorbeeld voor de talloze mogelijkheden die er zijn voor het gebruik van de landschapskaart. Naar gelang er een behoefte is om bepaalde vraagstukken in samenhang over het bedrijf en veranderingen heen te bekijken heeft het een grote meerwaarde. In de praktijk is gebleken dat managers op een intuïtieve manier kunnen navigeren aan de hand van de landschapskaart, en dat keuzes vooraf werden gegaan door met elkaar themalagen in de landschapskaart te positioneren. Voor een ieder is het dan direct duidelijk waar welke vraagstukken liggen en waar voor het nemen van de beslissing nader onderzoek nodig kan zijn.

De landschapskaart is een praktisch en sterk visueel gericht hulpmiddel bij het inzichtelijk maken van de processen in de organisatie, de bijbehorende systemen en allerlei businessvraagstukken die daar betrekking op hebben.

Waarschuwingen voor gebruik

Het gebruik van landschapskaarten is erg besmettelijk. Om een wildgroei van onderling niet met elkaar te combineren landschapskaarten te vermijden, is het goed om extra aandacht te besteden aan de assen van de kaart: *kies een stabiel referentiekader*. Een goed startpunt daarvoor is een inrichtingsonafhankelijke opdeling van het bedrijf in zogenaamde bedrijfsfuncties: dit is vrijwel altijd een goede as: een goed bedrijfsfunctiemodel is onafhankelijk van de nog te maken inrichtingskeuzes, en is ook herkenbaar binnen de organisatie. Kleine kans dus dat deze moet wijzigen, en bruikbaar voor een ieder! En zo hoeft niet elke keer uitgelegd te worden hoe de kaart moet worden gelezen, maar kan direct worden overgegaan tot het bespreken van de relevante issues!

Met de bedrijfsvisie als kompas in de ene hand, en de landschapskaart in de andere, kan het echte navigeren nu beginnen!

Referenties

Hieronder vermelden we een aantal referenties waarin meer is te vinden over het opstellen en gebruiken van landschapskaarten:

1. K. Achterberg, H. Torremans, “Bedrijfsprocessen onder Architectuur”, 1^e druk 2004, ten Hage Stam ICT Reeks.
2. W.A.M. van der Sanden, en B.J.A.M. Sturm, “Informatiearchitectuur, de infrastructurele benadering”, 1^e druk 1997; 2e druk 2000, Panfox.
3. Schetsboek provinciaal referentiemodel, november 2002, <http://www.provincie-netland.nl>; zie link naar conceptueel model.