

Overall procesmodel voor algemeen business management

# HET UNIFIED MANAGEMENT FRAMEWORK

Hedendaagse bedrijven worden geleid door verraderlijke management regimes die allemaal hun eigen processen en toepassingen besturen, maar met bedroevende consistentie en zonder een overall framework.

Door John Gibert

Zo hebben bijvoorbeeld de meeste bedrijven budgets; ze managen projecten als projecten; ze hebben een zekere methode voor het managen van strategie en een business development plan; ze managen diensten, assets, mensen en technologie; ze managen doelen, performance, risico's, problemen en kwesties; en ze zijn ervan zich bewust dat het nodig is veranderingen op de een of andere manier te managen – maar deze activiteiten zijn niet met elkaar verbonden in een overall management framework.

Veel van de bedrijfsactiviteiten mogen dan gedefinieerd zijn, consistent worden uitgevoerd, gedocumenteerd zijn en aan elkaar gerelateerd, veel van de overall management-activiteiten zijn niet gedefinieerd, slecht gedocumenteerd en niet consistent of geïntegreerd met elkaar door de hele organisatie heen.

Veel van de management-activiteiten wordt overgelaten aan individuele managers, samen met andere managers die dat ook ieder op hun eigen, persoonlijke manier doen. Een voorbeeld: een verzoek van een andere manager om een intern probleem op te lossen, een bepaald risico te managen, het werk van hun afdeling te plannen, zal door elke manager op z'n eigen wijze worden afgehandeld.

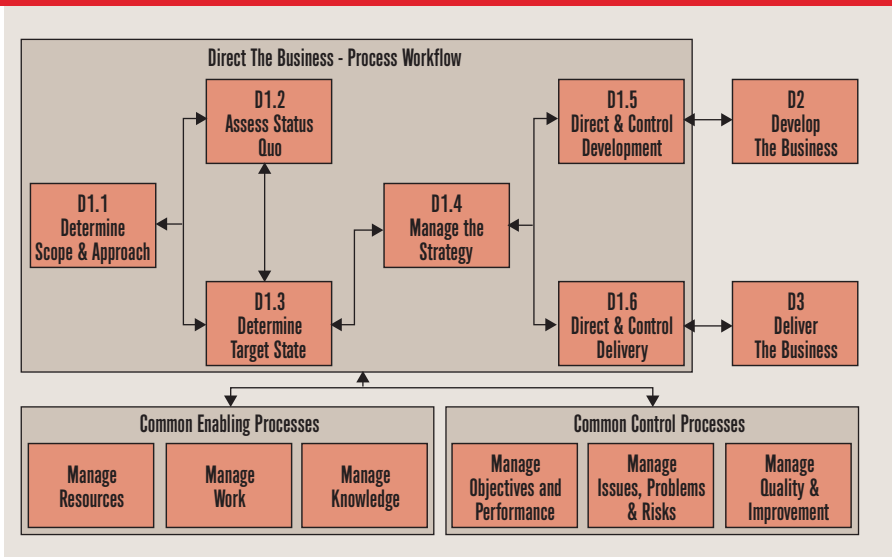
Je zou kunnen zeggen: daarom zijn managers managers, het is aan hen om te besluiten hoe te handelen in bepaalde situaties – maar als je hetzelfde zou zeggen over een operationele taak, bijvoorbeeld dat elke verkoopmedewerker bestellingen op zijn eigen, persoonlijke manier zou mogen

afhandelen, dan zegt u: nee. Als managers bij een nieuw bedrijf gaan werken, besteden ze een hoeveelheid tijd aan leren (ontdekken) en aanpassen aan het managen onder het nieuwe management regime.

## Een beetje een rommeltje

Dus waarom zoeken bedrijven wel naar een uniformiteits-element voor operationele taken, maar niet in de uitvoering van managementtaken; is dat niet een beetje een rommeltje? Van tijd tot tijd zal het senior business management tot de conclusie komen dat het nodig is bepaalde management-taken beter te doen en zelfs consistent door het hele bedrijf te laten verrichten. Dat gebeurt vooral als het senior management zich laat verleiden door een net gepubliceerde nieuwe managementmethodiek, zoals bijvoorbeeld TQM voor continue verbetering, Balanced Score Card voor doelen-management, MOR voor risk management en Six Sigma voor het oplossen van problemen.

Plotseling realiseert het bedrijf zich dat een bepaald managementaspect verbeterd kan worden en op een bepaald werkterrein wordt dan een bepaalde managementaanpak ingevoerd. Door het komen en gaan van managers verwatert die nieuwe aanpak echter in de loop der tijd. Belangrijk is, dat ze nooit met elkaar zijn geïntegreerd in één overall management 'best practice framework' voor de organisatie. Organisaties hebben dus de neiging om best practices te gebruiken in hun bedrijf, maar dit te beperken tot operationele processen en daar waar verwachtingen en standaards zijn in de supply chain.



Afbeelding 1: Direct the Business.

Het is ook duidelijk dat het management verschillende methoden en businessmodellen wil kunnen toepassen om zich te onderscheiden van de concurrentie, hetgeen nog eens een bijdrage blijkt te leveren aan het ontbreken van een roep om consistentie in de hele bedrijfstak en de beroepsmatige managementpraktijk. Desondanks moeten de meeste bedrijven nauwer met elkaar samenwerken in de vorm van allianties, partnerships en geïntegreerde ketens. Daartoe moeten ze in staat zijn om hun management practices en gedeelten van hun management regimes met elkaar in lijn te brengen, om effectief support te kunnen geven aan de eindgebruiker.

Er is duidelijk noodzaak én voordeel om algemene managementmethodes in te voeren en om de beschikking te hebben over een geïntegreerd management framework, maar er is ook behoefte aan verschillende businessmodellen die door die methodes heen en binnen een overall management framework worden gebruikt. Hoe nu verder?

### De positie van IT Management Practice

In de IT-wereld zijn pogingen gedaan om te komen tot een overkoepelend management framework, maar geen enkele heeft het publieke domein bereikt. IBM ontwikkelde midden jaren tachtig hun Systems Management Architecture model (ISMA) dat ook op de markt is gebracht; ISMA adresseerde alle aspecten van IT management als deel van de business. Desondanks bleef het een IT Management Framework met de business aan de buitenzijde.

Dan beschikt de IT-branche over het CoBit Management Control Framework, dat gebruikt wordt om de adequaatheid van IT-managementmethoden te meten, maar het is geen adviserend framework over hoe IT te managen, maar een assessment framework.

In de laatste twintig jaar hebben de IT-bedrijfstak, IT-taken en IT Service Providers het gebruik van standaard werkwijzen ondersteund, doordat de business en IT management genoeg kregen van het gebrek aan kwaliteit, controle en consistentie van de manier waarop IT werd gemanaged. Alleen grote organisaties konden zich veroorloven om eigen

methoden te ontwikkelen en medewerkers in het toepassen ervan te trainen; dit bleek een kostbare, tijdrovende en inefficiënte manier om IT te managen, en dus omarmde de IT-bedrijfstak een aantal standaardmethoden. In 2006 zullen sommige daarvan internationale standaards worden voor de manier waarop IT wordt gemanaged, beheerst en beheerd. De meest noemenswaardige methoden zijn ITIL voor IT Service Management, PRINCE voor IT en Business Project Management, RUP voor applicatieontwikkeling, CMM voor het vaststellen van de mate van volwassenheid van IT en CoBit voor de auditing van IT Management control practices. Boeken, opleidingen en een markt vol deskundige medewerkers, adviseurs en consultants hebben het mogelijk gemaakt dat deze methodes kunnen worden verkregen en geïmplementeerd tegen redelijke kosten en tegelijkertijd de basis vormen voor effectief IT management.

**De essentie van de workflow is dat de best practice de blik zou moeten richten op waar de business zou willen zijn**

Desondanks hebben deze methodes de IT-branche niet verenigd. Anders gezegd: terwijl de IT-branche de beschikking heeft over genoemde methoden, worden die elk individueel toegepast door toegewijde professionals en niet geïntegreerd; er is geen overkoepelend management framework voor die methoden om mee of onder te werken; de management practices om hetzelfde te doen met bijvoorbeeld planning en resourcing van de workload, managementverzoeken omtrent werk, managementkwesties en risico's, het organiseren van mensen en resources, zijn inconsistent.



Afbeelding 2: Direct the Business – Work Object Activity Diagram.

## Vereisten voor een beter Management Framework

Wat zijn de vereisten om management frameworks voor eens en altijd te verbeteren?

1. Common Management Methods met best practices om dezelfde dingen te doen;
2. Een overall Management Framework om Management Methods te integreren;
3. De mogelijkheid om verschillende businessmodellen te kunnen gebruiken binnen die methoden en het framework.

En dat met een vrije markt voor advies, training, consultancy en tools, en met een pool van ervaren management en medewerkers.

Wat binnen het kader van dit artikel nog rest is de vraag hoe we dat bereiken. Als we het hebben over procesmodellen hebben we de neiging om te denken aan modellen die een specifiek gebied van businessactiviteiten definiëren, en daarbij een of vele gerelateerde processen omvat. De procesmodellen zijn gebouwd om het overzicht op de beschreven processen te behouden en om flows in en door de processen te tonen. Echter, willen we het 'Grote Plaatje' zien, een procesmodel dat de managementprocessen beschrijft voor het gehele bedrijf, dan zijn we met stomheid geslagen. Waar moeten we beginnen, een business heeft zo veel processen: hoe creëren we daar een hiërarchie in; wat is de overkoepelende structuur; wat is de beste manier om ze te presenteren? Op dit moment is er geen overall procesmodel of management framework op de wereld voor algemeen business management. Deze leemte wordt gevuld door het UMF. Het werkelijke startpunt van dit artikel is het management framework zoals dat uiteengezet wordt in het boek ITIL Business Perspective, onder de naam Unified Management Framework<sup>1</sup>.

## Het Unified Management Framework

Het Unified Management Framework (UMF) is de adoptie van bestaande, gedefinieerde best practices uit andere bronnen. Het enige dat het doet, is het samenbrengen van alle generieke management best practices in één coherent

management framework. Het framework werd aan ITIL toegevoegd als een framework voor het op één lijn brengen van de business en IT, maar het kan worden toegepast in de business, en tussen verschillende businesses om de managementprocessen van alle businessfuncties en handelspartners te integreren.

UMF heeft drie elementen. De eerste twee zijn de twee dimensies van het belangrijkste framework die matrix management formaliseert.

1. De UMF Governance-dimensie die voorziet in de managementprocessen voor 'Directing, Developing and Delivering the business' (ook wel de 3 D's genoemd) aan alle klanten, leveranciers, producten, diensten en capaciteiten, zo dat ze beantwoorden aan de behoeften van de klanten én aan de financiële doelen van de business.
2. De UMF Value Chain-dimensie, die zorgt voor een structuur voor businessprocessen rond waardeketens, die via de Governance dimensie de levenscyclus bestuurt van de klanten, leveranciers, producten, diensten en capaciteiten van de business. Ter ondersteuning van dit tweedimensionale matrix management framework is er het derde element.
3. De UMF Common Control & Enabling processen, die de standaard activiteiten van elke manager vormen, wat ze ook maar managen en waar in de organisatie ze dat doen. Dit waarborgt dat de algemene managementprocessen best practices zijn, die consistent binnen de hele business worden toegepast.

Deze drie elementen worden verder uitgewerkt.

## De UMF Governance-dimensie

De Governance-dimensie omvat drie domeinen uit het managementproces: 'Direct the Business, Develop the Business and Deliver The Business'; de 3 D's. Deze drie processen managen op hoog niveau de gehele business door de waardeketens:

- Het domein 'Direct the Business' is de iteratieve benadering op lange termijn van Strategie, Business Planning en Business Plan Execution;

- Het domein 'Develop the Business' omvat Development Portfolio Management, Programme Management, Project Management en Change Management;
- Het domein 'Deliver the Business' bestaat uit de dagelijkse cyclus van de operationele activiteiten van de business.

De overall control bevindt zich in het eerste domein 'Direct the Business', dat ervoor zorgt dat de Development- en Delivery-gedeelten uit het businessplan de andere twee domeinen 'aanjagen' en dat er op een iteratieve manier terugkoppeling is naar het eerste domein. De governance-dimensie in het UMF is dezelfde als gebruikt in andere management frameworks, waaronder de al genoemde CoBit en ISMA.

Afbeelding 1 geeft inzicht in de governance-dimensie, op het eerste detailniveau van de 'Direct the Business' proces workflow, en de raakvlakken met de andere twee high-level domeinen 'Develop the Business' en 'Deliver the Business'. De afbeelding toont tevens de processen 'Common Enabling' en 'Common Control', die verderop aan bod komen. We kijken eerst in iets meer detail naar de 'Direct the Business' workflow om te zien hoe het werkt.

De workflow getoond in de afbeelding definieert zes 'work life cycle' processen, die zich voltrekken in verschillende frequenties, meestal jaarlijks voor de belangrijkste cyclus en (drie)maandelijks voor de laatste twee processen, 'direct' en 'control'. Hoe de business ook wordt geleid en wat het businessmodel ook is, de workflow is de algemene best practice voor het leiden van een bedrijf en kan op diverse manieren worden gebruikt om verschillende business-modellen te ondersteunen.

De essentie van de workflow is dat de best practice voor iedere business en elk businessmodel de blik zou moeten richten op waar de business zou willen zijn (target state), met de kennis waar het nu is (status quo) – de strategie moet gericht zijn op het overbruggen van de kloof daartussen en zorgen voor leiding en control bij het ontwikkelen van de business, om vervolgens de 'delivery' van de business in lijn te brengen met de bedoelingen van de strategie.

## Work Objects

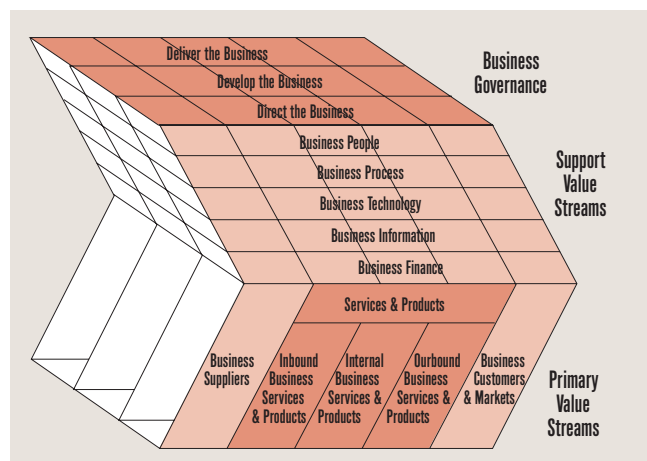
De governance-workflow moet echter uiteenvallen in meer gedetailleerde subprocessen. In het UMF wordt dit op een bijzondere manier gedaan, gebaseerd op de Work Objects (ook 'deliverables' of 'producten' genoemd) die de workflow moet genereren om tot de overall uitkomsten te komen. Dit wordt gedaan in ondergeschikte 'Work Object'-workflows, zoals weergegeven in het 'Work Object Activity'-diagram (afbeelding 2). Het idee en de presentatie van de 'Work Object Activity' is afkomstig uit het Rational Unify Process (RUP), een framework voor applicatie-ontwikkeling. Het concept is geadopteerd en toegepast in alle processen in het UMF als de manier om processen uiteen te laten vallen in een structuur rond Work Objects.

Elke bult in het diagram geeft een activiteit aan die plaatsvindt voor dat proces in de voortgang van dat Work Object. De hoogte van de activiteitsbult geeft de intensiteit van de activiteit aan; het begin en het einde van de bult geeft de relatieve tijdsbasis aan voor het starten en beëindigen van de activiteit, in vergelijking met andere.

Het diagram kan getekend worden als een conventioneel proces flowdiagram, maar heeft dan veel meer pagina's nodig, en in het proces raakt het de context met tijd en volgorde kwijt, verkregen door het diagram dat van boven naar beneden en van links naar rechts gelezen wordt. We kijken als eerste naar het Work Object 'Mission – what it is the business is and should be trying to achieve?' en loop dan door de governance workflow van links naar rechts:

1. we besluiten dat de scope van business opnieuw wordt bezien;
2. dan kijken we naar de huidige missie en de status quo;
3. dan stellen we de doelmissie op;
4. vervolgens definiëren we de strategie die ons van de huidige missie naar de doelmissie moet brengen;
5. dan leiden en monitoren we de voortgang om er zeker van te zijn dat alle capaciteit wordt aangewend om de nieuwe missie te bereiken;
6. en ten slotte leiden we de delivery-processen om te monitoren of de missie behaald wordt; zo niet, of als de missie verkeerd is, dan herhalen we het hele governance-proces.

Dezelfde logica wordt toegepast op alle Work Objects zoals ze op volgorde worden uitgevoerd van boven naar beneden, van Mission (wat willen we bereiken) tot Vision (wat moeten we doen om het te bereiken) en zo naar beneden door alle Work Objects. Toch is er nog een logica-laag nodig; daarvoor zorgt de toepassing van de lagen Value Chain en Value Stream.



Afbeelding 3: The Value Chain Management Model.

## De UMF Value Chain-dimensie

De tweede dimensie in het UMF heet de Value Chain-dimensie en definieert de governance-activiteiten in relatie tot wat bekend staat als Value Streams. De governance-activiteiten zoals eerder geschetst, werken hier door en integreren de Value Streams zoals markten, producten, klanten, diensten, mensen, leveranciers, processen, financiën en technologie.

Het idee van Value Streams komt voort uit het werk dat Michael Porter heeft verricht op het gebied van Value Chains, de terreinen binnen de business van vaardigheden en activiteiten die hij 'Value Activities' genoemd heeft. Hij legde ook uit op welke manier ze aan elkaar konden worden gekoppeld tot 'Value Systems' die ook handelspartners en supply chains omvatten. Als we de Mission en Vision Work Objects die we hebben besproken voor deze Value Streams belangrijk, completerend en uitvoerbaar vinden, hebben we een additionele top-down benadering nodig gebaseerd op de Value Chain en zijn 'Value Streams'.

## De algemene methode moet risico's aan doelen relateren

Er is in dit artikel geen ruimte om Porter's Value Chain model volledig uit de doeken te doen, maar de belangrijkste vergelijkbare punten zijn:

- De 'Primary Value Streams' zijn gebaseerd op Diensten en diensten-logistiek, waar Porter's model gebaseerd is op Producten en producten-logistiek;
- Relaties en management van markten, klanten en leveranciers gekoppeld aan Diensten en Producten zijn onderdeel van de 'Primary Value Stream';
- De 'Support Value Streams' definiëren de gebieden van vaardigheden/mogelijkheden van business, mensen, proces, technologie, informatie en geld nodig om met name te voorzien in Diensten en Producten;
- De 'Infrastructure' zoals Porter die definieert is omgevormd tot de UMF Governance-dimensie die we eerder in dit artikel bespraken.

Hoe werken nu de Value Chain en de Value Streams samen met het governance framework? Als we in overweging nemen dat Mission en Vision work objects zijn in de 'Direct the Business' workflow, dan moeten we een aantal Mission- en Vision-bepalingen hebben en niet één enkele, die alle aspecten van de business omvat. We moeten afzonderlijke bepalingen hebben over Mission en Vision ten aanzien van de markt, de klanten, de producten en diensten, en leveranciers – en die bepalingen moeten allemaal met elkaar

verbonden zijn en op een rationale manier tezamen de bepalingen voor de Primary Value Streams vormen. Alleen dan kunnen we de Mission- en Vision-bepalingen vaststellen voor de Support Value Streams, dat is de Vision voor de ondersteunende capaciteiten van de business, de People Mission en Vision, de Technology Mission en Vision, de Process en 'working practices' Mission en Vision. Het Vision Work Object valt uiteen in Value Work Stream-activiteiten. Het resultaat is een aantal aan elkaar gerelateerde Vision-bepalingen, die elk hun eigen gebied van businesslogica aandrijven van het 'Direct' governance-proces via 'Develop' naar 'Deliver'.

Voor elk Work Object worden vergelijkbare activiteiten gegenereerd, van boven naar beneden door de Value Streams en van links naar rechts door het richtinggevend gedeelte van het overall governance-proces.

Tenslotte: het is droevig te moeten constateren dat, terwijl zich een enorme technologische voortuitgang heeft voorgedaan, soortgelijke vooruitgang in management niet heeft plaatsgevonden. De wereld moet gestroomlijnd worden en Routine Management in praktijk gaan brengen; de behoefte aan een framework dat managementprocessen en practices integreert is reeds lang geleden ontstaan.

Als u het hier mee eens bent, dan zou u als manager of consultant er iets aan moeten doen en helpen het Unified Management Framework te verwezelijken.

De originele Engelstalige tekst van dit artikel kunt u op [www.businessprocess.nl](http://www.businessprocess.nl) vinden.

### John Gibert

John Gibert ([jg@bita-center.com](mailto:jg@bita-center.com)) is research director van bITa Center en auteur van het boek 'Management of Best Practices' dat in de zomer van 2006 zal verschijnen. John heeft een lang verleden in het IT veld en was al bij de eerste ontwikkelingen van ITIL in de UK betrokken. Later heeft hij zich gespecialiseerd in vele frameworks en domains zowel aan de business als de IT kant.

### Noot

1. ITIL Business Perspective boek, ISBN 011330894-9; hoofdstuk 3 over Value Chain Domains en hoofdstuk 4 over het Governance Framework door John Gibert.

### Over bITa Center

bITa Center is een bruggehoofd en kennisbron voor IT Alignment en Business IT Alignment, en relaties tussen strategiën, frameworks en best practices. Het creëert een onafhankelijk internationaal platform voor de verbetering van Business/IT Alignment en focust op best practices in zowel de zaken- als de IT-wereld. Naast het organiseren van lezingen, workshops en congressen over deze materie, doet het bITa Center onderzoek en verzorgt het publicaties. [www.bita-center.com](http://www.bita-center.com)