

Whitepaper

# Waarom verander- management cruciaal is bij digitale P2P-transformatie





**Verandering is onvermijdelijk. Iedere organisatie krijgt er mee te maken. Bij digitale transformatie van Purchase to Pay (P2P)-processen is dit niet anders. De kans is groot dat u vroeg of laat in zo'n traject tegen obstakels aanloopt.**

**Waar organisaties meestal de focus leggen op de juiste inzet van processen, technologie en data, worden de mensen vaak over het hoofd gezien.**

**En juist die zijn een onmisbare factor om digitale transformatie te laten slagen. Want u kunt nog zo'n innovatief systeem willen implementeren, als uw mensen er niet achter staan dan wordt het absoluut geen succes!**

**Waar moet u op letten als u veranderingen in P2P-processen en systemen gaat doorvoeren? Hoe krijgt u uw mensen mee? In deze whitepaper vertelt Lonneke Goei, Senior Consultant & Change Management expert bij Spendinq, wat verandermanagement concreet inhoudt en welke rol dit kan vervullen bij het implementeren van P2P-projecten. En hoe een pragmatische aanpak van verandermanagement kan bijdragen aan een succesvolle digitale transformatie van uw P2P-processen.**



Lonneke Goei, Senior Consultant & Change Management Expert

## Verandermanagement? Dat hebben wij niet nodig.

Een belangrijk onderdeel van digitale transformaties is verandermanagement – oftewel change management. In de praktijk blijkt het niet voor iedereen even duidelijk wat hiermee bedoeld wordt. Training en communicatie als onderdelen klinken meestal nog wel bekend, maar verder wordt verandermanagement gezien als iets wolligs of vaags, met veel theoretische concepten, en weinig concreet. Het zou dan ook alleen iets zijn voor grote ‘corporate’ organisaties, die te maken hebben met complexe besluitvormingsprocessen en interne politiek.

Maar niets is minder waar. Om veranderingen succesvol te laten landen – ongeacht de organisatie en de situatie – is vrijwel altijd verandermanagement nodig. In welke mate het wordt toegepast is afhankelijk van verschillende factoren, zoals de aard, de impact en de urgentie van de verandering, de doelstellingen en de organisatie-(cultuur). En de belangrijkste vraag is: hoe krijg ik de mensen in mijn organisatie zover om mee te gaan in de verandering?





“In de praktijk ben ik vaker situaties tegengekomen waarin het belang van verandermanagement werd onderschat”, vertelt Lonneke. “Zoals een P2P-implementatie waarbij het interne projectteam overtuigd was dat de noodzaak om de veranderingen door te voeren overduidelijk was voor de lokale vestigingen. En dat daarom een korte vermelding in een presentatieslide wel voldoende was om de betrokken collega’s hierover te informeren. Het mag duidelijk zijn dat dit niet de juiste manier was om draagvlak te krijgen voor de uitrol”. Lonneke vervolgt: “Overigens wil het niet zeggen dat een project altijd gedoemd is om te mislukken als er geen aandacht is voor verandermanagement. De kans is wel groot dat het project later dan gepland wordt opgeleverd, dat er meer kosten worden gemaakt, dat de scope wijzigt en dat gebruikers beduidend minder tevreden zijn”.

## Wat is verandermanagement?

Lonneke legt uit: “Van oudsher hadden veranderingen in organisaties een top-down insteek waarin het hogere management bepaalde of én wanneer een verandering nodig was en welke route werd gekozen. Maar met deze aanpak waren de resultaten niet altijd even succesvol. Al sinds de vorige eeuw zijn er veel theorieën en boeken geschreven over verandermanagement en hoe veranderingen in organisaties het beste aangevlogen kunnen worden. In later ontwikkelde visies werden succesvolle veranderingen meer vanuit de relaties tussen mensen en groepen mensen gezien, en kreeg het betrekken van de mensen op wie de verandering invloed had veel meer aandacht.”

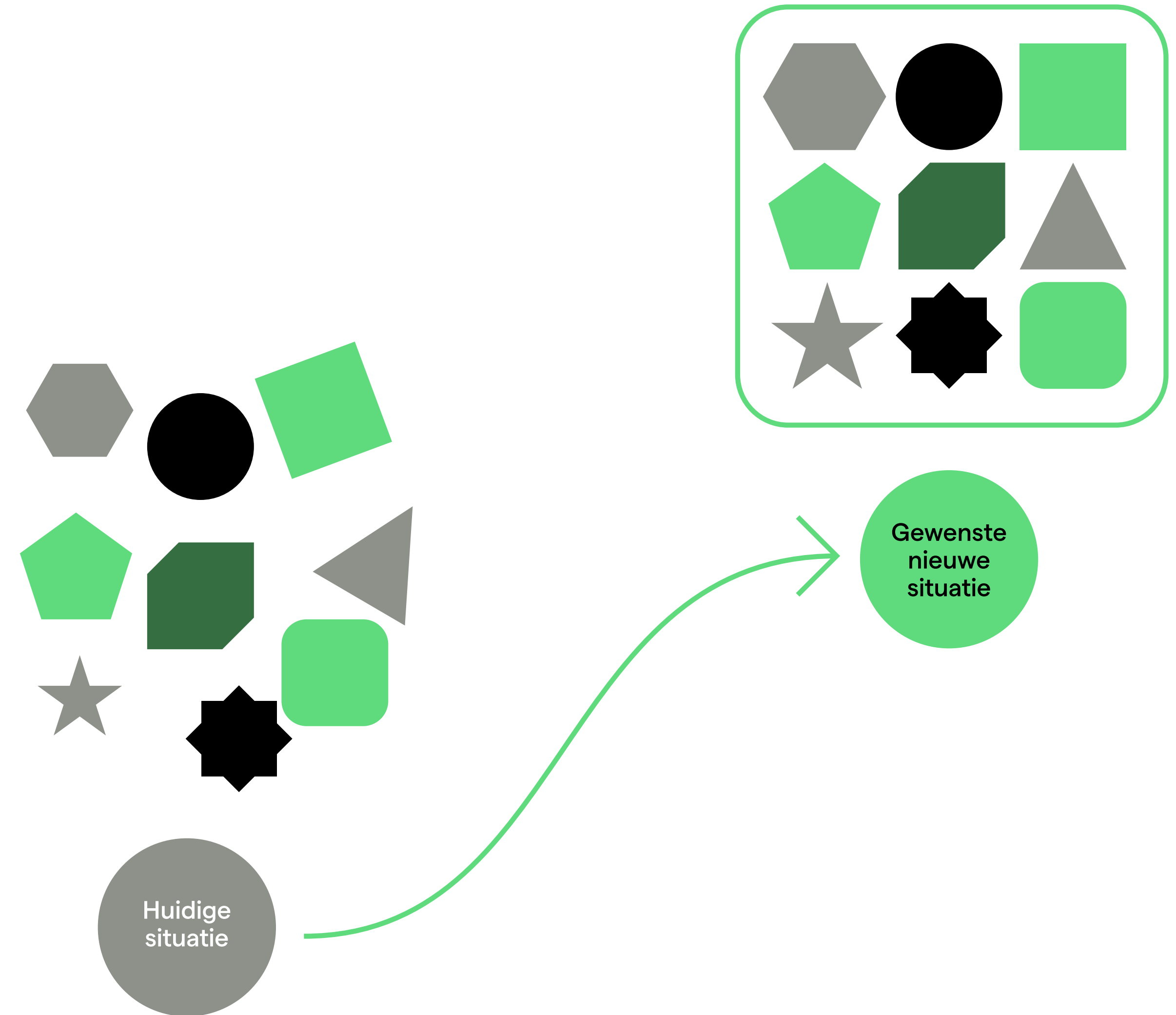


Wat is verandermanagement dan eigenlijk?

Je zou de volgende **definitie** kunnen hanteren.

**Verandermanagement ondersteunt organisaties in het omgaan met de gevolgen van de veranderingen die gepaard gaan met de overgang van de huidige naar de gewenste nieuwe situatie:**

- Op een **gestructureerde** manier
- op basis van **veranderactiviteiten** die **gericht** zijn om op de **nieuwe manier te werken**
- waarbij **acceptatie van de verandering** bereikt wordt
- en de **verandering** daadwerkelijk **ingebod** wordt in de **organisatie**.





Veranderactiviteiten - zoals impactanalyses en het op tijd betrekken van stakeholders in de organisatie - zijn altijd gericht op het bereiken van de nieuwe, gewenste situatie. In die situatie werken de mensen volgens de nieuwe, afgesproken manier en worden de medewerkers en de organisatie beter ondersteund door de nieuwe processen en technologie dan in de oude situatie.

Wélke veranderactiviteiten er dan daadwerkelijk nodig zijn, hangt af van verschillende factoren, zoals de aard van de verandering, de cultuur van de organisatie, de timing en urgentie van de verandering en de 'veranderbereidheid' van medewerkers en organisatie. Hierover later meer. Natuurlijk moeten de veranderactiviteiten die nodig zijn, in samenhang met de projectplanning bepaald worden en afgestemd op de projectactiviteiten en de organisatie.

**“Om veranderingen succesvol te laten landen – ongeacht de organisatie en de situatie – is vrijwel altijd verandermanagement nodig.”**



# Verandermanagement in digitale P2P-transformaties

Het spreekt eigenlijk vanzelf dat bij grote implementaties van bijvoorbeeld complexe ERP-systemen verandermanagement hoog op de agenda staat. De hele organisatie ondervindt dan effect hiervan, en het opzetten en uitvoeren van de noodzakelijke veranderactiviteiten is dan bijna een project op zich.

Bij P2P-projecten wordt de noodzaak van verandermanagement nogal eens onderschat. En daar schuilt een risico. Omdat het vaak gaat over grote aantallen nieuwe bestellers, die ook nog eens verspreid zijn over verschillende vestigingen, kan het een uitdaging zijn om medewerkers te motiveren voor de nieuwe manier van werken, die zij vaak ervaren als een inperking van hun vrijheid.

## **Valkuilen in P2P-implementaties**

Een wellicht herkenbaar voorbeeld uit de praktijk. Bij een organisatie in de voedingsindustrie was tijdens het ontwerp van de nieuwe manier van werken vooral gekeken naar het operationele bestelproces. De crediteurenadministratie was vrijwel niet betrokken in die fase, en voelde zich overvallen toen er ook grote wijzigingen in hun werkwijze bleken te worden doorgevoerd. Ze zetten de hakken in het zand! Door de crediteurenadministratie alsnog te betrekken en te luisteren naar hun input en argumenten, werd het ontwerp van het nieuwe P2P-proces inhoudelijk verbeterd en ontstond er draagvlak bij de crediteurenafdeling voor de verandering. De afdelingsmanagers pakten daarna zelf uit eigen beweging de communicatie en training van hun medewerkers op, daarbij geholpen door het projectteam.



“In onze jarenlange ervaring bij organisaties in de publieke en private sector hebben we gemerkt dat bij P2P-transformaties dikwijls dezelfde verandervraagstukken naar boven komen. Soms generieke zaken die je in elk project tegenkomt, maar P2P-implementaties kennen ook eigen valkuilen”, vertelt Lonneke. Wat de belangrijkste struikelblokken zijn waar organisaties tegenaan lopen, wordt hier toegelicht.

## Top 5 valkuilen bij P2P-implementaties

1. **Geen ‘sense of urgency’** in de organisatie: er is geen besef dat de verandering nu nodig is. En dan zal er niets veranderen.
2. **Geen heldere visie** op de gewenste, nieuwe manier van werken in het P2P-proces. Beleid is daarnaast onduidelijk en soms tegenstrijdig.
3. Er is **geen overkoepelende P2P-proceseigenaar** in de organisatie, en ook geen duidelijke eigenaar van het veranderproces. Niemand “ligt er ‘s nachts wakker van” als de P2P-processen problematisch verlopen.
4. Vertegenwoordigers van de **stakeholders** in het P2P-proces (zoals bestellers, inkopers, budgethouders, crediteurenadministratie, controllers) **krijgen geen tijd of ruimte** om hun input te leveren over de invulling van de nieuwe manier van werken. Vaak speelt hier ook dat het hoofdkantoor “wel denkt te weten hoe er op de vloer wordt gewerkt”.
5. Omdat de complexiteit van de P2P-processen vaak mee lijkt te vallen, vindt men **verandermanagement niet nodig**. En anders wordt verwacht dat de **externe verandermanager** eventuele weerstanden in de organisatie wel zal oplossen.





## Over willen, moeten en kunnen veranderen

Om een nieuwe, gewenste situatie te bereiken met de inzet van nieuwe (of veranderde) processen en technologie, zijn veranderingen in gedrag nodig. De intentie die nodig is van medewerkers voor deze gedragsveranderingen kunnen we vatten onder het begrip **'veranderbereidheid'**. Een hogere veranderbereidheid van de mensen in de organisatie leidt eerder tot de gewenste gedragsveranderingen, en dus ook eerder tot het gewenste projectresultaat.

### Wat is Veranderbereidheid?

“Veranderbereidheid is een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen.”

Erwin Metselaar heeft sinds 1997 bij verschillende bedrijven en organisaties gedegen onderzoek gedaan naar veranderbereidheid. In zijn DINAMO-model wordt veranderbereidheid beïnvloed door 3 motivatoren: willen, moeten en kunnen veranderen, waaronder hij weer 14 verschillende factoren heeft geïdentificeerd. Denk hierbij aan: betrokkenheid van de medewerkers, kennis en ervaring van de medewerkers, ook met veranderingen, en het aanwezig zijn van een externe noodzaak voor de verandering. Ook zijn er meer project-gerelateerde factoren als timing en complexiteit van de verandering.



## DINAMO-model





Een goede veranderaanpak onderscheidt vier focusgebieden, die de fasen in het project volgen en waarvan de activiteiten aansluiten op de drie motivatoren van het DINAMO-model: **willen**, **moeten** en **kunnen** veranderen. De vier focusgebieden zijn:

**Betrekken van de organisatie:** commitment en steun krijgen voor de verandering van medewerkers en management in de organisatie.

**Processen en organisatie op elkaar afstemmen:** zorgen dat de nieuwe processen en de organisatiestructuur met elkaar in lijn zijn.

Ook helderheid in proceseigenaarschap is hierin belangrijk.

**Training:** opleiden van de mensen die een rol spelen in de nieuwe processen. Bij P2P zijn dit meestal de verschillende bestellers, goedkeurders (zoals budgethouders en productexperts) en de crediteurenadministratie. Soms ook leveranciers, die wellicht met een nieuwe leveranciersportal te maken krijgen.

**Communicatie:** het tijdig informeren van iedereen (intern en extern) die invloed ondervindt van de veranderingen in het P2P-proces.

**“Houd uw veranderaanpak pragmatisch, maar volg wel een heldere structuur!”**



Spendings veranderaanpak kent 4 focusgebieden die de projectfasering volgen. In deze aanpak sluiten de veranderactiviteiten aan op de 3 motivatoren van het DINAMO-model.





Waar moet u aan denken bij veranderactiviteiten? Hiernaast enkele voorbeelden per focusgebied. Nog even goed om op te merken dat de focusgebieden en hun veranderactiviteiten niet op zichzelf staan, maar vaak met elkaar samenhangen. Houd de aanpak pragmatisch. Kies juist de activiteiten, die voor úw P2P-traject van toegevoegde waarde zijn.

## Focusgebied

## Voorbeelden van veranderactiviteiten

Overkoepelend:  
Veranderstrategie

- Ontwikkel het veranderplan op basis van het veranderdoel en de gekozen veranderstrategie.
- Zorg voor voldoende interne medewerkers in het veranderteam.

Betrekken van de organisatie

- Identificeer de proceseigenaar (of laat deze bepalen).
- Voer een stakeholderanalyse uit.
- Betrek de juiste stakeholders bij het bepalen van de nieuwe manier van werken.
- Breng de impact van de verandering op de verschillende groepen betrokkenen in kaart.
- Bepaal de veranderbereidheid in de organisatie (of schat deze in).
- Betrek de medewerkers op de voor hen geschikte wijzen.

Processen en organisatie op elkaar afstemmen

- Zorg dat de nieuwe (of gewijzigde) processen en organisatiestructuur goed op elkaar aansluiten.
- Wijs de P2P-rollen aan de juiste medewerkers toe.
- Identificeer de (deel-)proceseigenaren.

Training

- Ontwikkel op basis van de trainingsbehoefte het trainingsplan met planning.
- Ontwikkel het trainingsmateriaal.
- Train de key users en de eindgebruikers.

Communicatie

- Ontwikkel het communicatieplan met planning.
- Bereid de communicatieactiviteiten voor en voer ze uit: breng de juiste boodschap op het juiste moment aan de juiste doelgroepen.



## Verandermanagement: onmisbaar in elk P2P-project!

“Kortom, zonder aandacht voor verandermanagement in een verandertraject heeft een project nog steeds kans van slagen, maar waarschijnlijk wel tegen hogere kosten, met latere go-live momenten en met minder gemotiveerde medewerkers.

Door verandermanagement goed in te zetten neemt de veranderbereidheid van medewerkers toe en daarmee de kans op een succesvolle verandering. Met de goede ervaringen bouwt een organisatie bovendien aan de juiste verandercompetenties en plukt daarvan de vruchten in toekomstige verandertrajecten”, besluit Lonneke.

### Hoe staat het met de veranderbereidheid in uw organisatie? Doe de Quickscan!

Staat u aan het begin van een veranderproces en wilt u een helder beeld hebben hoe het staat met de veranderbereidheid van de betrokken medewerkers? Met onze Quickscan (op basis van het DINAMO-model) kunnen wij binnen slechts 1 dag de veranderbereidheid van uw mensen voor u in kaart brengen en mogelijke knelpunten signaleren die u in uw verandertraject kunt tegenkomen. De uitkomsten van de Quickscan geven een indicatie waar u uw veranderactiviteiten op moet richten. Ook krijgt u concrete handvatten om de vereiste veranderactiviteiten SMART te definiëren en in te plannen, in lijn met de projectplanning.

Met de Quickscan kunt u antwoord krijgen op onder meer de volgende vragen:

- Hoe schatten we het totale draagvlak voor het veranderingsproces in?
- Waar liggen de belangrijkste uitdagingen?
- Welke interventies of adviezen kunnen we bedenken om de veranderbereidheid onder de betrokken mensen te vergroten?

**Benieuwd hoe u de Quickscan kunt inzetten in uw organisatie? Neemt u dan contact op.**

Esther Marechal  
esther.marechal@spendling.com  
+31 (0)85 800 80 90



## Wij helpen u graag verder!

Wellicht herkent u een aantal van de uitdagingen die we hebben geschetst en wilt u weten hoe u verandermanagement op een pragmatische manier kunt inzetten in uw eigen organisatie. Of staat u aan de vooravond van een digitale P2P-transformatie en wilt u een helder en persoonlijk advies hoe het beste de P2P-valkuilen te vermijden.

Wij kunnen uw organisatie helpen om de veranderbereidheid voor uw P2P-project – waar nodig – te verhogen en zo de kans op een succesvolle verandering te vergroten. Wij hebben de kennis en ervaring in huis om u en uw organisatie bewust te maken van de valkuilen, en deze adequaat te vermijden in de veranderactiviteiten. We kunnen daarnaast ook meewerken aan het opzetten en uitvoeren van deze activiteiten. Ons doel daarbij is niet alleen om de verandering die u voor ogen hebt succesvol te bereiken, maar ook om de organisatie de juiste handvatten te geven om verandermanagement een structureel onderdeel te laten zijn van elk project.





# Over Spendinq

Wij zijn Spendinq, de Source to Pay-experts. Als full-service provider helpen we organisaties bij elke stap op weg naar een succesvolle digitale transformatie. We ontwerpen, implementeren en digitaliseren Source to Pay-processen en zorgen ervoor dat ze werken. En we blijven betrokken om ervoor te zorgen dat ze blijven werken. We combineren bewezen expertise op het gebied van Source to Pay met kennis van innovatieve technologie, en we kennen Source to Pay-processen als geen ander. We kunnen u vertellen welke technologieën er op de markt zijn en welke oplossing het beste past bij de behoeften van uw organisatie. Wij zijn altijd op zoek naar verbeteringen, dus als zich kansen voordoen, gebruiken we die in onze oplossingen. Omdat wij geloven dat het altijd beter kan. Het resultaat? Minder risico, meer financiële controle en duurzaam succes.

+31 (0)85 800 80 90  
info@spendinq.com  
www.spendinq.com



**Wilt u meer weten?  
Wij helpen u graag verder.**