

Succesvolle kanteling van technologie naar klantgerichtheid

Bij Fortis bepaalt de klant de organisatie

Door de toenemende integratie van bedrijfsprocessen wordt ketenbeheer steeds belangrijker. Veel aandacht gaat hierbij uit naar het doormeten van technische ketens, maar tot nu toe was er nog maar weinig oog voor de consequenties voor de beheerorganisatie. Net als processen bestaan ketens uit een samenspel van mensen die met methoden de middelen beheren. Dit artikel beschrijft hoe Fortis Bank Nederland zijn ketenbeheerorganisatie in de afgelopen jaren heeft vormgegeven en wat daarbij kwam kijken.

Steven van der Linden

Vijf jaar geleden is Fortis Bank Nederland begonnen met een grootscheepse reorganisatie van zijn IT-organisatie, gedreven door de behoefte van de business aan meer inzicht en betere kwaliteit. Dit heeft geleid tot een effectieve en efficiëntere ketenbeheerorganisatie. In *IT Beheer Magazine* 10/2005 is Bart de Best ingegaan op de tooling die deze organisatie ondersteunt. Dit artikel beschrijft de ketenbeheerorganisatie zelf.

Volgorde van veranderingen

In het verandertraject heeft Fortis Bank Nederland impliciet het model van het 'paradigma van de verandermanager' gevolgd, zo bleek achteraf in de reflectie (zie het gelijknamige kader).

Elke reorganisatie heeft een reden, een businesscase. De inzet van de reorganisatie bij Fortis Bank Nederland was het implementeren van een eenduidige manier van werken binnen de IT-organisatie, om gevraagde services conform afspraken aan de klanten te leveren, zodat de klanttevredenheid structureel zou worden verbeterd. De IT-organisatie had in de ogen van de businessunits van Fortis Bank Nederland de volgende tekortkomingen:

- De ervaren kwaliteit van ICT-dienstverlening was te laag voor de behoefte.
- Het was onduidelijk hoe opdrachten werden verwerkt.
- De taken en verantwoordelijkheden binnen de IT-organisatie waren niet helder.

Het managementteam van Fortis Information Services (ISE) - de IT-organisatie achter Fortis Bank - verwachtte dat kleine klantverbeteringsacties niet het gewenste effect zouden hebben en besloot dat een grootscheepse organisatieverandering, met veel aandacht voor de cultuurverandering, de enige weg was naar een hogere klanttevredenheid.

Beeld

Om eenheid in de beeldvorming te creëren stelde men zich allereerst de vraag: Waar willen we heen? Wat is het doel dat de organisatie wil bereiken en hoe is dit organisatiedoel te vertalen naar concrete doelstellingen voor het vervoerdersvraagstuk?

Om de gewenste organisatie vorm te geven werd een Changeteam samengesteld. De opdracht die deze groep kreeg van het hogere management was het reorganiseren van de IT-organisatie

zodat voldaan werd aan de volgende criteria:

- transparantie voor de klant, duidelijke aanspreekpunten en realistische verwachtingen;
- standaardisatie in techniek en werkmethoden;
- duidelijke taken, verantwoordelijkheden en functiescheidingen, zowel wat ontwikkeling en beheer als wat klant en werkwijze betreft.

Het eerste criterium, klantgerichtheid, werd als belangrijkste uitgangspunt gekenmerkt.

Het Changeteam was in het begin een kleine denktank van vijf leden. Deze waren afkomstig uit de vier technologische takken van de toenmalige IT-organisatie – expertiseteams, projecten & service management, servicedesk & werkplekken en beheer & operations. De leden waren gekozen op basis van hun expertise, ervaring en verantwoordelijkheden. Daarnaast waren draagkracht binnen de organisatie en creatief vermogen belangrijke selectiecriteria. Verder op in het traject is het Changeteam uit-

gebreid met leden uit andere lagen van de organisatie.

Gedurende het hele traject heeft het Changeteam veel contact gehad met de organisatie, het hogere management en de métiers, zoals de business lines binnen Fortis genoemd worden. Op die manier werd gezorgd dat de veranderacties steeds bij alle belanghebbenden ondersteuning vonden.

Macht

Vervolgens moest vastgesteld worden waar de 'macht' lag, aan de hand van de volgende vraagstelling:

Waar ligt de aansturing? Hoe moet de macht verdeeld worden in de organisatie om het verandervraagstuk te realiseren? Wie heeft welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden, waar worden welke taken belegd?

Aan de hand van de verkregen beeldvorming is het Changeteam begonnen met de reorganisatie. In een periode van ruim een halfjaar werden de genoemde criteria omgevormd tot een nieuw organisatiemodel, vereenvoudigd weerge-

geven in figuur 2. Elk métier (business line) heeft twee aanspreekpunten. De accountmanager stelt met het métier de strategische ICT-planningen op en zorgt voor een samenhang tussen de nieuwe ontwikkelingen en de bestaande productie. De accountmanager is verantwoordelijk voor alle verandertrajecten namens het métier. De service manager is verantwoordelijk voor het beheer volgens de wensen van het métier die zijn vastgelegd in de SLA, en de projectmatige werkzaamheden die hieruit voortkomen.

De applicatieprojecten worden gerealiseerd door de projectorganisatie. De serviceverlening wordt primair ondersteund door métiergerichte ketenbeheerteams. Deze ketenbeheerteams kunnen in uitzonderingsgevallen ook putten uit de kennis en ondersteuning van de expertiseteams. De expertiseteams, die zijn ingericht op basis van technologie, voeren de infrastructurele projecten uit. Tevens ondersteunen zij de projectorganisatie en de beheerteams.

Voor elk beheerproces is een procesmanager aangesteld, die buiten de klantgerichte lijn staat en die over de teams heen het beheerproces aan stuurt. Hij is verantwoordelijk voor een eenduidige en efficiënte werking van het proces.

Functiescheiding

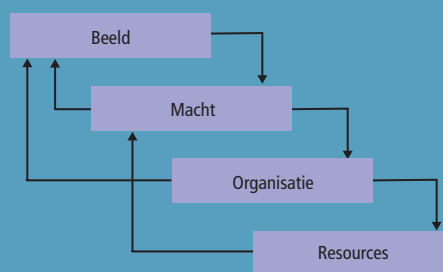
De kern van het organisatieontwerp is het beheerarchitectuurprincipe van functiescheiding. Dit is vormgegeven door het scheiden van de bestuurlijke macht (account- en service managers), de uitvoerende macht (de verschillende teams) en de wetgevende macht (de procesmanagers) (zie figuur 2).

De functiescheiding schrijft ook voor dat het dagelijks beheer en de ontwikkeling strikt van elkaar gescheiden zijn. Het beheer ten behoeve van een métier wordt binnen het ketenbeheerteam voor dat métier geregeld, de ontwikkeling loopt via de projectorganisatie.

Het paradigma van de verandermanager

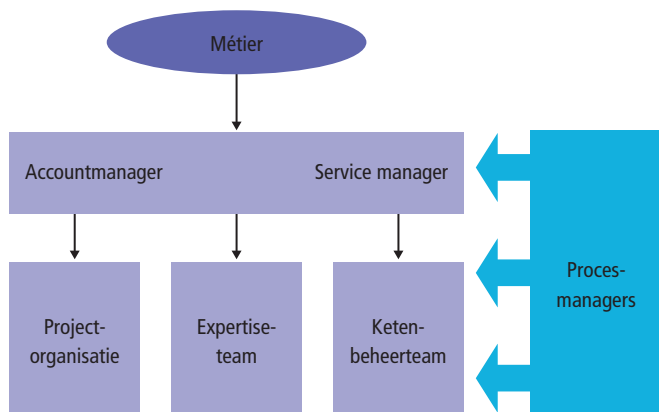
Het paradigma van de verandermanager (zie figuur 1) stelt dat organisatieveranderingen het best kunnen plaatsvinden door vanuit een gemeenschappelijk beeld de 'macht' (verantwoordelijkheden en bevoegdheden) vast te stellen. Pas als deze vastgesteld zijn, kan gestart worden met de inrichting van de organisatie. Het bemensen en aanpassen van de middelen (resources) volgt hier weer op. De pijlen omhoog geven aan waarnaartoe bij eventuele discussies terug moet worden gekeerd.

Van nature zijn veel organisaties gewend om veranderingen in de omgekeerde volgorde door te voeren. Dit leidt echter tot conflicten op hogere lagen. Het oplossen van deze conflicten heeft direct invloed op een onderliggende laag, waardoor daar weer veranderingen ontstaan.



Figuur 1 Paradigma van de verandermanager

ketenbeheer



Figuur 2 Het nieuwe organisatiemodel van Fortis Bank Nederland

Dit betekent dat medewerkers in de nieuwe organisatie voor honderd procent beheerders óf projectmedewerkers zijn. Er wordt niet toegestaan dat medewerkers hun tijd over beide taakvelden verdelen.

Projectorganisatie

De projectorganisatie bestaat uit een pool van projectleiders en applicatieontwikkelaars. Voor infrastructurele zaken putten zij hun resources uit de expertiseteams. Omdat deze expertiseteams zijn ingericht op basis van technologieën, beschikken de medewerkers van zo'n team over een grote kennis van een specifieke techniek.

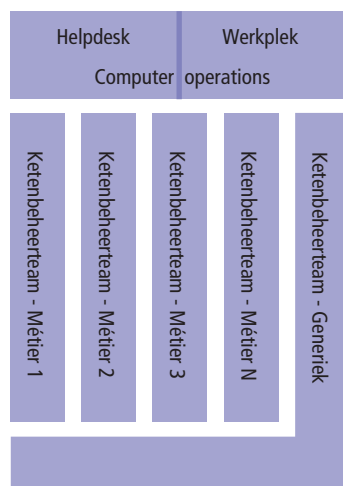
Beheerorganisatie

De beheerorganisatie is onderverdeeld in twee lijnen (zie figuur 3). De eerste lijn is verantwoordelijk voor het afhandelen van meldingen die volgens gestandaardiseerde werkwijzen kunnen worden verwerkt. Deze ondersteuning wordt geleverd door de helpdesk en de afdeling werkplek, en buiten kantoor tijden door computer operations.

De tweede lijn is ingericht op basis van acht métiergerichte ketenbeheerteams – één voor elk métier. Dit dekte echter niet de volledige dienstverlening van de InfraStructuurbeheerorganisatie (IS). Een aantal diensten is generiek voor het

gehele Fortis ICT, bijvoorbeeld de mail- of messagingdienst. Daarnaast zijn er verschillende infrastructurele voorzieningen die door alle métiers gebruikt worden, zoals het centrale netwerk (WAN). Voor het beheer van deze diensten werd in eerste instantie één generiek ketenbeheerteam ingericht.

Ieder ketenbeheerteam wordt aangestuurd door een ketenbeheerder¹. Deze is ervoor verantwoordelijk dat de gehele ICT-infrastructuur waar zijn métier gebruik van maakt optimaal draait - van applicatie tot techniek. De



Figuur 3 De beheerorganisatie

ketenbeheerder heeft samen met zijn team als belangrijkste taak de afspraken die tussen het métier en de IS-organisatie zijn gemaakt waar te maken. De ketenbeheerder is de verpersoonlijking van de SLA in de beheerorganisatie; hij wordt rechtstreeks aangestuurd op de vastgestelde service levels. Om dit te realiseren kan de ketenbeheerder in geval van ernstige verstoringen zelfs resources claimen uit de expertiseteams.

Door de procesmanager buiten de klantgerichte lijn te plaatsen is een dialoog ontstaan tussen effectiviteit en efficiëntie

De gekozen organisatiestructuur maakt het eenvoudig om splitsingen of versmeltingen van métiers op te vangen. Binnen de ketenbeheerteams kunnen vergelijkbare transitieën worden toegepast, zodat er weer een een-op-eenrelatie ontstaat tussen het beheer en de business.

Beheerprocessen

Door de procesmanagers buiten de lijnorganisatie te plaatsen heeft Fortis ISE ervoor gezorgd dat deze onafhankelijk zijn van klantwensen. Zij richten zich voornamelijk op de optimalisatie van de processen. Waar de ketenbeheerder verantwoordelijk is voor het halen van de afgesproken service levels, is de procesmanager verantwoordelijk voor een eenduidige en efficiënte werking van de beheerprocessen over de verschillende teams heen. Hierdoor is een dialoog ont-

staan tussen effectiviteit (zo goed mogelijk voldoen aan de klantwensen) en efficiëntie (organisatiebreed zo eenduidig mogelijk werken).

Quick wins

Na deze structureringsperiode werd er in de beheerorganisatie een aantal quick wins gerealiseerd, die vervolgens breed zijn gecommuniceerd. Dit om het commitment voor de verandering te behouden bij de klant en binnen de eigen organisatie.

De meest zichtbare quick win was het opzetten van locatieteams, die per locatie de directe ondersteuning voor de klant uitvoerden. Deze verandering had betrekkelijk weinig organisatorische impact; de betrokken medewerkers werkten over het algemeen al op locatie. De belangrijkste aanpassing was dat de aansturing ook via deze structuur werd ingericht. Zodoende kregen de klanten een direct aanspreekpunt voor hun lokale meldingen én werd al een eerste stap gezet naar het klantgericht inrichten van de IT-organisatie.

Organisatie

Nadat de taken en verantwoordelijkheden verdeeld waren, werd de vraag van de organisatie-inrichting gesteld: Op welke wijze gaan we werken? Welke processen, procedures en werkmethoden zijn nodig om de verandering vorm te geven? Hoe ga je de organisatie voorzien van stuurmiddelen?

Om de organisatieverandering die binnen het Changeteam was vormgegeven mogelijk te maken, was het eerst nodig om het procesvermogen van de organisatie te versterken. Fortis Bank Nederland was al bekend met ITIL, maar dit was nog geen breed geaccepteerde werkwijze. Daarnaast waren er ook nog verschillen in de werkwijzen van de drie IT-organisaties waaruit Fortis ISE was ontstaan. In het eerste halfjaar van het verandertraject is dan ook veel energie gestoken in



het eenduidig maken van de processen en het procesmatig werken.

Procesverbetering

De processen waarvan verbeteringen direct zichtbaar zijn voor de klant kregen prioriteit: incident management en de helpdesk. Deze processen waren ook bekend bij de medewerkers, zodat er snel resultaten geboekt konden worden. Daarna zijn de volgende processen aangepakt: change management, service level management en life cycle management – het bewaken van de levensloop van een applicatie of product. Dit was nodig om de nieuwe organisatiestructuur te onderbouwen. De processen configuration management en performance & capacity management werden later in het traject verbeterd.

Pas als een bepaald proces als knelpunt werd gezien, werden verbeteracties ingezet. Niet omdat het proces tot dat moment over het hoofd was gezien, maar omdat gewacht werd op het moment dat de verbetering het meeste succes zou kunnen hebben. Er werden ook verbeteringen aangebracht op gebieden waar het snelst zichtbaar effect kon worden behaald.

De successen van deze acties werden breed bekendgemaakt en gevierd. Op deze manier werkte de procesverbetering als een olievlék: andere afdelingen en teams wilde dezelfde successen behalen en waren op deze wijze eenvoudig te overtuigen van het voordeel van de nieuwe werkwijze.

Bij de procesverbeteringen werd een strikte aanpak gevolgd. Eerst vaardigde de divisie manager 'policy's' uit (zie het gelijknamige kader), richtlijnen waaraan de organisatie moet voldoen in het kader van het betreffende proces. Op basis van deze policy's definieerde het Changeteam het proces. De procesmanager vertaalde dit vervolgens naar procedures. En na een formeel akkoord werden de processen door middel van roadshows bij de uitvoerenden bekendgemaakt.

Deze kwaliteitsverbeterslag heeft ervoor gezorgd dat de IT-organisatie klaar was voor de grote verandering: het kantelen van de tot dan toe technologisch ingerichte organisatie naar de nieuwe, sterk klantgerichte organisatievorm. Het Changeteam deelde al vóór het reorganisatiemoment veel informatie over het ontwerp met de 'oude' organisatie. Daarnaast werd, door middel van de pro-

cesverbeteracties en met name de roadshows, al langzaam richting gegeven aan de nieuwe organisatie. Daardoor was het nieuwe ontwerp bij de presentatie aan de medewerkers geen grote verrassing meer en werd het over het algemeen positief ontvangen.

Borging

Om de nieuw gevormde organisatie te optimaliseren en snel en adequaat op knelpunten te reageren werd elke ochtend een overleg gehouden, de 'ochtendmis'. Deze bijeenkomst, die nog steeds bestaat, wordt voorgezeten door een procesmanager. De overige vaste leden zijn twee leden van het managementteam, die ook zorgen voor gezag van het overleg, en de generieke ketenbeheerder(s). Métiergerichte ketenbeheerders, projectleiders en andere procesmanagers nemen op afroep deel.

Het doel van de ochtendmis is om de gebeurtenissen van de afgelopen avond en nacht te bespreken de belangrijke wijzigingen voor de komende periode te bespreken en te accorderen. Als er iets fout is gegaan, komt de verantwoordelijke in de ochtendmis uitleggen wat er is gebeurd. En er worden meteen acties gedefinieerd om te voorkomen dat de storing nogmaals optreedt. De ketenbeheerders pakken de acties op die direct betrekking hebben op de infrastructuur en/of het niet opvolgen van afgesproken werkwijzen. Als er sprake is van 'procesfouten' of fouten door onbekendheid met een werkwijze, worden de procesmanagers erop aangesproken actie te ondernemen, bijvoorbeeld het vergroten van de awareness van een specifieke medewerker of een groep medewerkers. Niet alleen dingen die fout gaan worden besproken in de ochtendmis, ook de successen worden er gevierd.

Resources

Als laatste stap van het paradigma van de verandermanager richtte men zich op de resources:

Hoe worden mensen en middelen ingezet? Welke mensen en middelen zijn noodzakelijk om de procesverandering te realiseren? Dit zowel eenmalig voor de verandering als structureel om de verandering te borgen in de organisatie.

Bemensing

In dit stadium werden definitieve keuzes gemaakt over de personele invulling van de diverse functies. Daarna werden de medewerkers ingedeeld in de nieuwe teams. Dit gebeurde op basis van een

Policy's

Policy's zijn te beschouwen als de basis waarop een proces is gebouwd. Het zijn 'wetten' waarop de uitvoering is gebaseerd, richtlijnen waaraan iedereen zich moet houden in het kader van het proces. Policy's kunnen betrekking hebben op de scope van het proces, de verantwoordelijkheden binnen het proces of de wijze van uitvoering.

Een voorbeeld van een policy voor het proces change management is:

Alle wijzigingen hebben een wijzigingsverantwoordelijke. Deze zorgt ervoor dat de noodzakelijke gegevens betreffende de wijziging worden vastgelegd en dat de noodzakelijke, voorgeschreven procedures worden gevolgd.

Er zijn ook generiek policy's, die gelden voor alle processen. Een voorbeeld:

Procedures moeten eenvoudig te hanteren en te handhaven zijn. Kortom: een minimum aan vastlegging van gegevens, een minimum aan bureaucratie en een maximum aan snelheid en flexibiliteit.

'vlootshouw', waarbij als uitgangspunt gold 'man/vrouw volgt werk': medewerkers gingen naar dat taakveld waar ze meer dan vijftig procent van hun tijd aan besteedden.

De overdracht van werk van de oude naar de nieuwe situatie werd ook strak geleid vanuit het Changeteam. Voor elke medewerker stelde men vast wat er aan wie moest worden overgedragen en wanneer de overdracht afgerond moest te zijn. Elke overdracht werd na afsluiting formeel geaccordeerd door het management.

Workload

In eerste instantie was de grootte van de verschillende ketenbeheerteams bepaald aan de hand van het *lean and mean* principe: zo min mogelijk overhead en ballast aan boord. Toen er later knelpunten optraden omdat teams te klein bleken te zijn, is er een concrete rapportage opgesteld om de werklust van de ketenbeheerteams te meten. Deze meting is gebaseerd op aantallen meldingen en de impact van deze meldingen. Op basis van deze, nog steeds gebruikte, rapportage werd onderzocht of de werklust en de bemensing van het team met elkaar in evenwicht zijn. Waar nodig werden aanpassingen gedaan.

Kennisdeling

Een ander punt dat moest worden aangepakt was de kennisdeling. Door de klantenteams in te delen naar klant en door de scheiding tussen ontwikkeling en beheer, raakte de kennis van bepaalde technieken en methoden versnipperd over de ketenbeheerteams. In de loop van de tijd heeft dit geleid tot drie bewegingen:

1. samenvoegen van ketenbeheerteams. De oorspronkelijke acht métiergerichte teams zijn inmiddels samengevoegd tot vijf. De drijfveer hierachter is een verhoging van de effectiviteit en de efficiëntie: te kleine teams

lees verder op pagina 68 ↘

↳ **vervolg** van pagina 22

bleken niet in staat te zijn voor voldoende continuïteit te zorgen, bijvoorbeeld bij vakantie of ziekte;

2. **bijeenbrengen van kennis.** Waar mogelijk worden medewerkers die zich bezighouden met gelijke technologieën bij elkaar gezet. Doordat deze medewerkers zo dicht bij elkaar zitten, is er bijna vanzelf sprake van kennisdeling. Dit was echter pas later mogelijk, toen de taakverdeling tussen beheer- en expertiseteams zo ingeburgerd was dat daar geen discussie meer over bestond.
3. **vormen van meer generieke teams.** Voor bepaalde specialistische kennisgebieden die breed worden ingezet is besloten de kennis toch weer te bundelen binnen een apart generiek team. Dit geldt bijvoorbeeld voor de mainframeapplicaties.

Aandachtspunten

Er zijn twee duidelijke zaken die Fortis ISE anders zou hebben aangepakt als men vijf jaar geleden de kennis van nu had gehad. In de eerste plaats was het beter geweest om in het begin meer aandacht te geven aan de processen die nu in het begin geen prioriteit hebben gekregen, zoals het proces dat de overdracht van projecten naar beheer regelt. Op dit proces is twee jaar lang geen acht geslagen, waardoor het een eigen weg is gaan leiden. Het gevolg hiervan was dat er veel extra moeite in gestoken moest worden om het proces weer op het rechte pad te krijgen. Ook bleek dit remmend voor het succes van de andere processen.

In de tweede plaats is de noodzaak van goede communicatieve vaardigheden bij ketenbeheerders onderschat. In het begin leek technische kennis het belangrijkste, maar inmiddels zijn communicatievaardigheid en empathie met de klant veel belangrijker gebleken. In de loop van de jaren is deze communicatieve kennis groter geworden en dus ook 'uitgevloeid' over de communicatief wat

minder vaardige medewerkers van de ketenbeheerteams.

Lessons learned

De geleerde lessen zijn als volgt samen te vatten:

- Het paradigma van de verandermanager is een goede leidraad is voor reorganisaties.
- Een sturend veranderteam is cruciaal voor het begeleiden van een dergelijke verandering.
- Stel vroeg in het traject de belangrijkste richtlijnen voor de organisatie vast (beheerarchitectuurprincipes) en houd hier gedurende het gehele traject aan vast.

Het senior management voelt heel duidelijk het causale verband tussen goed beheer en klanttevredenheid

- Scheid de verantwoordelijkheid voor een (beheer)proces van die voor de keten.
- Richt een beslissingsbevoegd overleg in voor het bespreken van knelpunten en zorg dat zowel ketenbeheer als procesmanagement hierin zitting hebben.
- Door de medewerkers in ketenbeheerteams te plaatsen wordt hun begrip van de klantorganisatie groter.
- Door een organisatiestructuur te kiezen die past bij die van de klanten kan makkelijker worden ingespeeld op reorganisaties bij deze klanten.
- Organiseer bij een reorganisatie ook de kennisoverdracht en stuur hierop.
- Richt structuren in om de kennisoverdracht tussen teams te verzekeren

zonder vermenging van taken te veroorzaken.

Van knoppendrukker tot proactieve beheerder

Gedurende de vier jaar dat de nieuwe IT-organisatie van Fortis Bank Nederland nu staat, zijn de beheerders uitgegroeid van reactieve oplosers ('knoppendrukkers') tot proactieve beheerders die vroegtijdig worden betrokken bij ontwikkelingen bij de klanten.

Deze verandering heeft geleid tot waardering van het senior management, vooral vanwege de métierkennis die is ontstaan bij de beheerders en het inzicht in de impact van beheeraspecten op de bedrijfsprocessen binnen de métiers. Het senior management voelt nu heel duidelijk het causale verband tussen goed beheer en klanttevredenheid.

Dankzij de gekozen opzet en het vijf jaar lang vasthouden aan het gekozen model is het beheer van Fortis ISE nu stevig onder controle. Het senior management en de business zien beheer als serieuze partij. Het kastenverschil tussen ontwikkelaars en beheerders is opgeheven; bij Fortis ISE is een goed beheerder net zoveel waard als een goed ontwikkelaar.

De huidige IT-organisatie is klantgericht en proactief. Men kan flexibel reageren op nieuwe wensen van en businesswendingen bij klanten en senior management.

Drs. Steven F. van der Linden is werkzaam als service manager bij Qforce.

Noten

- 1 Binnen Fortis wordt hiervoor de term *procesbeheerder* gebruikt. Voor de herkenbaarheid is in dit artikel gekozen voor *ketenbeheerder*.
- 2 Met dank aan Robert de Koning, voor zijn uitnodiging voor het onderzoek. Ook dank aan Arjan Zwanenburg, Dave Perales, Puck van der Salm en René van Egmond, die hebben deelgenomen aan de interviews en hebben gezorgd voor de analyses en het verstrekken van informatie. Tot slot dank aan de vele reviewers, in het bijzonder Bart de Best.