

3.3 Functioneel Beheer bij Defensie, Een jaar verder, zeven mijlen wijzer

Functioneel Beheer is enerzijds het verzorgen van de aansluiting bedrijfsvoering <-> informatievoorziening en anderzijds het richting geven aan de aansluiting met de IT-suppliers (technisch beheer en applicatiebeheer). Defensie heeft de weg gekozen naar centralisatie van het Functioneel Beheer. Dit is voortgekomen uit een Defensiebrede doelmatigheidsoperatie waarbij gelijksoortige processen worden samengevoegd. De autonomie bij de afzonderlijke krijgsmacht delen is aan het verdwijnen. Centralisatie - met name in de ondersteunende processen - en samenwerking waar mogelijk is de richting die Defensie heeft ingezet.

Dit artikel is het vervolg op een artikel in IT Service Management, Best Practices - deel 2 van 2005. De auteurs beschrijven hun ervaringen met betrekking tot het inrichten van Functioneel Beheer vanuit hun rol als verandermanagers bij DICTU. Andere grote organisaties die een zelfde traject willen gaan inzetten of al hebben ingezet kunnen hier hun voordeel mee doen.

Auteurs: Ing. Richard E. de Beer - DICTU en Ir. René E. Sieders - Getronics PinkRocade

INLEIDING

Aanleiding

In IT Service Management, Best Practices - deel 2 van 2005 is een artikel opgenomen getiteld "Het inrichten van Functioneel Beheer in grote organisaties" [Beer 2005]. Daarin wordt beschreven welke richting Defensie, met de oprichting van de Defensie ICT Uitvoeringsorganisatie (DICTU), heeft gekozen waar het gaat om de centralisatie van het Functioneel Beheer. We gaan, als vervolg op het artikel van 2005, thans dieper in op deze praktijk bij DICTU.

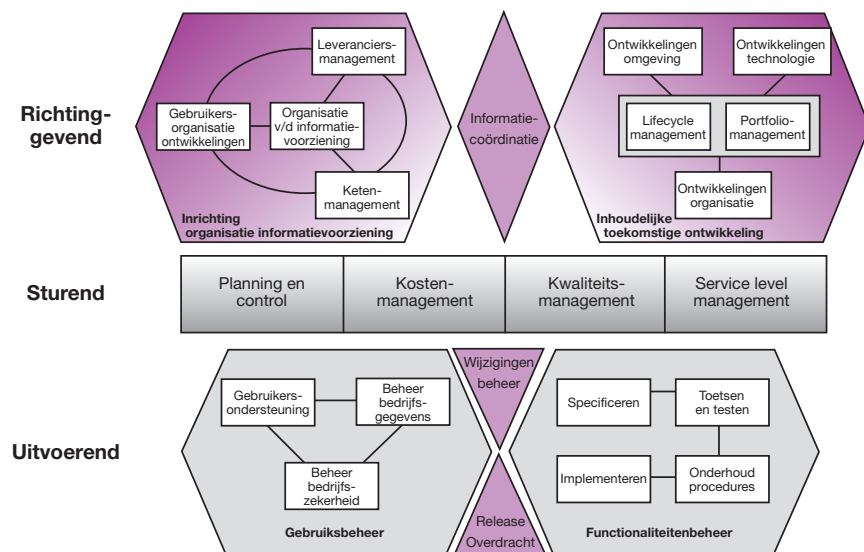
Opzet artikel

Inmiddels zijn we een jaar verder. Enerzijds is er een en ander gebeurd op het gebied van inrichting en professionalisering van het Functioneel Beheer bij Defensie, anderzijds zijn er ook zaken nog niet (voldoende) van de

grond gekomen. Er moet dus nog veel gebeuren. Dat dit niet zonder slag of stoot gaat, wordt onderstaand beschreven. Veel partijen en diverse belangen zowel binnen DICTU als daarbuiten vragen om visie, samenwerking en afspraken over elkaanders verwachtingen. We beschrijven onze ervaringen vanuit onze rol als verandermanagers bij DICTU en geven een verdieping van aspecten waar een (grote) organisatie mee te kampen kan krijgen.

Onderstaand volgt eerst enige achtergrondinformatie: ons begrippenkader en een beschrijving van de positie van Functioneel Beheer bij Defensie. Dit deel bevat tevens een samenvatting van het artikel uit IT Service Management, Best Practices - deel 2.

Vervolgens gaan we in op de wijze waarop Functioneel Beheer is en wordt vormgegeven



Figuur 1. Het procesmodel BiSL [Pols 2005]

en geïmplementeerd binnen DICTU en Defensie.

Daarna geven we een analyse van de problemen waar DICTU mee te maken kreeg, waarna de verdere aanpak m.b.t. de implementatie van het Functioneel Beheer wordt geschetst.

Ten slotte ronden we af met conclusies en leerpunten voor organisaties die een soortgelijk traject willen ingaan.

Begrippenkader

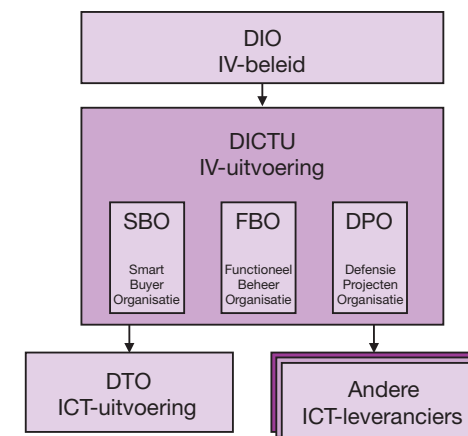
Kernbegrip in dit artikel is het onderwerp Functioneel Beheer. We baseren ons daarbij op het BiSL-model [Pols 2005]. Grotweg bestaat Functioneel Beheer uit het ondersteunen van het gebruik van de informatievoorziening (IV), het monitoren van behoeften op het gebied van IV en het aansturen van ICT-leveranciers, zowel qua (dagelijkse) exploitatieactiviteiten, als qua (periodiek) onderhoud. Daarbij hanteren we, conform BiSL, een brede definitie van Functioneel Beheer. Dit betreft zowel de operationele/uitvoerende en sturende processen van Functioneel Beheer, als ook de strategische/richtinggevende processen (zeg maar: het informatiemanagement).

DE POSITIE VAN FUNCTIONEEL BEHEER

Defensie is ingericht volgens het concernmodel: er is min of meer één centraal sturende Functioneel Beheer organisatie en min of meer één brede gebruikersorganisatie.

In het verleden was Functioneel Beheer binnen Defensie versnipperd. Elk krijgsmacht-onderdeel en daarbinnen vaak weer verschillende bedrijfsonderdelen, had zijn eigen informatievoorziening en stuurde zelf de ICT-leverancier aan: waaronder vooral de huisleverancier DTO (Defensie Telematica Organisatie), maar ook derden. In 2003 is DICTU¹ opgericht. DICTU is verantwoordelijk voor de uitvoerende en sturende processen van Functioneel Beheer. Het grootste deel van de richtinggevende (strategische) processen is belegd bij het IV-beleidsorgaan binnen Defensie: DIO (Defensie Informatievoorziening & Organisatie). DIO stelt de IV-architectuur op en de IV-beleidsplannen behorend bij de verschillende IV-programma's, zoals Personeel, Materieel en Logistiek, Financiën, Militair Medische IV, Basis IV etc..

¹ Defensie ICT Uitvoeringsorganisatie. Eigenlijk is dit een vreemde naam: DICTU is verantwoordelijk voor Functioneel Beheer; de ICT uitvoering is belegd bij DTO



Figuur 1. Het procesmodel BiSL [Pols 2005]

In principe is binnen DICTU alle Functioneel Beheer van Defensie geconcentreerd tenzij er sprake is van heel specifieke IV-objecten of waarbij slechts hele beperkte Functioneel Beheer activiteiten nodig zijn (< 0.1 fte). DICTU zorgt voor bundeling van de IV-vraag, voert Functioneel Beheertaken centraal en zo veel mogelijk geconcentreerd op één locatie uit en koopt de benodigde ICT efficiënt en effectief in en stuurt deze aan. DICTU bestaat uit de eenheden SBO (Smart Buyer Organisatie), FBO (Functioneel Beheer Organisatie) en DPO (Defensie Projecten Organisatie), zie figuur 2.

De redenen waarom DICTU uiteindelijk heeft gekozen voor BiSL als framework voor het inrichten en professionaliseren van het Functioneel Beheer zijn:

- de behoefte aan een gemeenschappelijke taal en begrippenkader;
- de behoefte aan een totaaloverzicht over het gehele speelveld van Functioneel Beheer;
- de behoefte aan structuur en samenhang;
- de behoefte aan een duidelijke afbakening met de andere domeinen (Technisch Beheer en Applicatiebeheer) en afbakening tussen richtinggeving (door DIO) en uitvoering (door DICTU).

Er zijn drie mogelijke criteria voor het indelen van een Functioneel Beheerorganisatie in

organisatorische onderdelen: locatie, processen en materiedeskundigheid. Hoewel DICTU heeft gekozen voor een inrichting op basis van materiedeskundigheid (er zijn binnen FBO zeven materiegerichte en kennisclusters onderscheiden), is aanvankelijk - met de eerste fase van de centralisatie waarbij drie Clusters operationeel zijn geworden - het incident- en wijzigingenbeheer DICTU-breed, over de Clusters heen, ingericht. Het gevolg was dat niemand echt eindverantwoordelijk was over de processen heen op het terrein van een materiegebied.

In de publicatie van 2005 schreven we reeds dat DICTU te maken kreeg met de meest voorkomende kinderziektes van een Functioneel Beheerorganisatie in opbouw:

- Functioneel Beheerders die sterk technologisch gedreven zijn: meer gericht op de ICT-organisatie en -aspecten dan op de gebruikersorganisatie / businessaspecten;
- het ontbreken van de juiste skills, zoals kennis en vaardigheden o.a. op het gebied van specificeren en testen;
- doorslaan in procedures en bureaucratie;
- interne focus: gebrek aan klantgerichtheid;
- onduidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (wie stuurt wie) tussen (het management van de) gebruikersorganisatie, uitvoerend Functioneel Beheer, IV-beleidsorganisatie en ICT-leverancier;

- te hoge verwachtingen: het inrichten van een organisatie kost tijd en intussen kunnen eisen en omstandigheden veranderen. De betrokkenen hebben echter (te) weinig geduld en willen (te) snel resultaten zien.

DE IMPLEMENTATIE VAN FUNCTIONEEL BEHEER

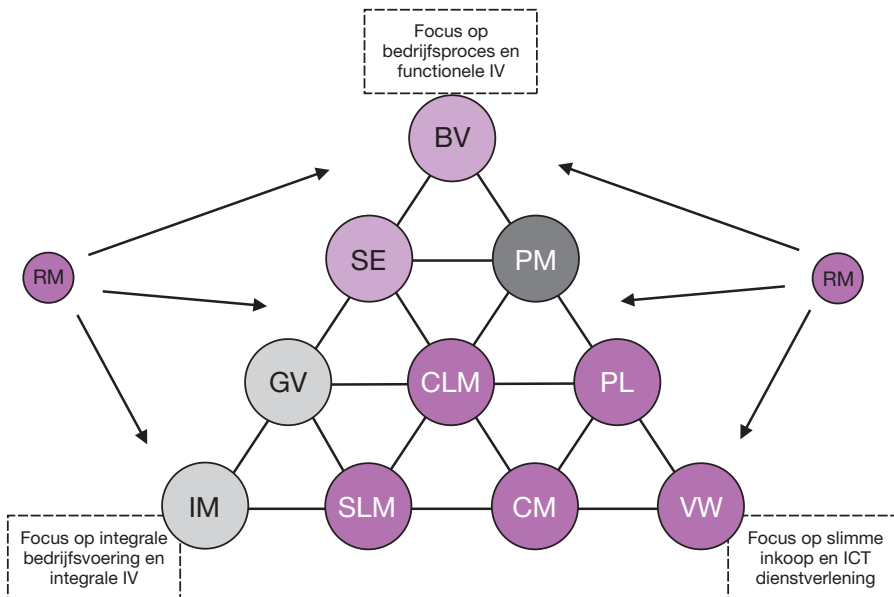
Het IV-beleid (richten) is binnen Defensie vastgelegd in documenten. Implementatie van het beleid is echter meer dan vastlegging in documenten: het gaat om het werkend maken (inrichten). Implementatie gaat binnen Defensie bovendien niet alleen DICTU aan maar strekt zich ook uit naar DIO (het beleidsorgaan) en naar de Defensie-onderdelen. Tenslotte is ook bij het werkend houden (verrichten) veel aandacht nodig voor integrale sturing en afstemming in de gehele keten. Daar moet bij de inrichting rekening mee worden gehouden.

In een grote organisatie is het aan te bevelen om de implementatie organisatiebreed vorm te geven, vanuit één Functioneel Beheer-model. Voor Defensie betekent dit een centralisatie over DIO en DICTU heen, alsook over de Defensie-onderdelen, waar ook taken van Functioneel Beheer zijn ondergebracht.

Binnen DICTU wordt op veel plaatsen de Piramide van Functioneel Beheer gebruikt om het 'spel van Functioneel Beheer' en de betrokken spelers te verduidelijken (zie figuur 3).

De kleuren geven de organisatieonderdelen weer:

- **Bestuursstaf:**
 - BV - Beleidsverantwoordelijk voor een functioneel deelgebied (Operatiën, Personeel, Materieel en Financiën);
 - SE - Systeemeigenaar;
- **DIO:**
 - PM - Programmamanager, verantwoordelijk voor het IV-programma;
- **gebruikersorganisatie** (de Defensie onderdelen):
 - GV - Gebruikersvertegenwoordiger (o.a. deelnemer van het gebruikersoverleg);
 - IM - Informatiemanager (de uiteindelijke opdrachtgever vanuit het Defensie-onderdeel; deze neemt de integrale IV af van DICTU);
- **DICTU:**
 - CLM - Clustermanager (manager van de materie- of kenniscluster van Functioneel Beheerders). Onder de Clustermanager functioneren uiteraard alle medewerkers binnen het Cluster;



Figuur 3. De piramide van Functioneel Beheer

- PL - projectleider (voor o.a. de grotere IV-nieuwbouw- en onderhoudsprojecten);
- SLM - Service Level Manager (aanspreekpunt voor de kwaliteit van de interne dienstverlening);
- CM - Contractmanager;
- VW - Verwerver (samen met de Contractmanager de "smart buyer");
- RM - Relatiemanager (de "Haarlemmerolie" ten aanzien van alle onderlinge relaties in de ketens van dienstverlening).

De positie in de piramide geeft geen hiërarchie aan maar wel waar de focus ligt en ook hoe de positie van de rol is ten opzichte van de andere rollen. Bijvoorbeeld: de Service Level Manager (SLM) legt namens de 7 Clustermanagers (CLM) verantwoording af aan de Informatiemanager (IM), terwijl de CLM's elk zelf rechtstreeks verantwoording af leggen hun de Systeemeigenaren (SE) en hun Programmamanager (PM). Aan de hand van deze piramide wordt het mogelijk om inzicht te krijgen wie met wie dient af te stemmen (overleg, rapportage).

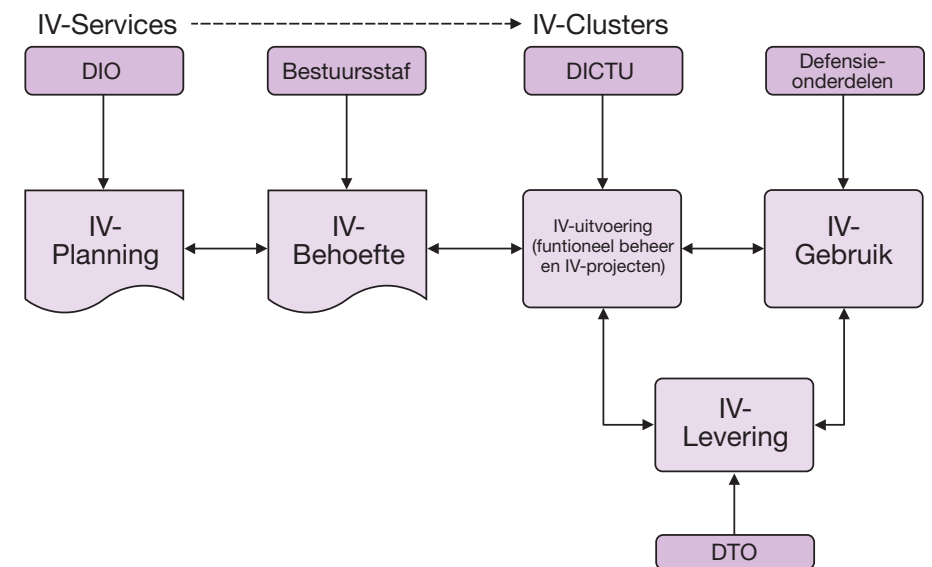
De IV/ICT-dienstverlening vindt plaats in ketens waarbij de samenwerking in de keten

sterker moet worden dan de samenwerking in de hiërarchie binnen de eigen organisatiegrenzen. Figuur 4 illustreert dit. DIO stelt het IV-beleid op (richten), DICTU richt dit in (inrichten) en DICTU en DTO voeren dit uit (verrichten) binnen de vanuit het beleid gegeven mandaten.

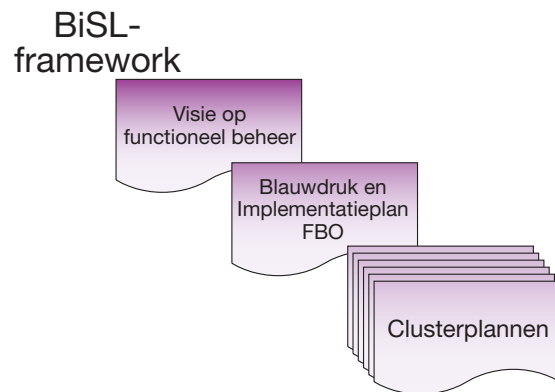
DIO hanteert hierbij een IV-Servicesmodel waarin o.a. de volgende Services zijn opgenomen:

- bestuurlijke IV-Services;
 - commandovoering IV-Services;
 - personele IV-Services;
 - materieel logistieke IV-Services;
 - financiële IV-Services;
- generieke IV-Services met:
 - documentaire IV-Services;
 - integratie IV-Services;
 - beveiliging IV-Services;
 - gegevens IV-Services;
 - ICT-Infrastructuur IV-Services.

DICTU heeft de uitvoering van deze IV-Services belegd bij de 7 Clusters voor Functioneel Beheer.



Figuur 4. De IV-ketens van dienstverlening



Figuur 5. De waterval van Visie tot Clusterplannen

Hoewel DIO wel de beleidsrichting aangeeft, is binnen DICTU veel gesproken over de vertaling hiervan in de concrete inrichting. Enerzijds heeft het tekenen van de piramide geholpen om deze discussie te voeren (en te beslechten), anderzijds is de inrichting van Functioneel Beheer binnen DICTU uitgewerkt in een reeks van richtinggevende documenten: de Visie op Functioneel Beheer (m.n. gebaseerd op het BiSL-model), de Blauwdruk FBO, het Implementatieplan FBO en tenslotte de Clusterplannen (zie figuur 5).

Zoals in een voorgaande alinea wordt aangegeven betreft het inrichten meer dan het opstellen van plannen. Uiteindelijk gaat het om het werkend maken. Dat gebeurt enerzijds door het sturen in de lijn en anderzijds door ondersteuning vanuit daartoe ingerichte bedrijfsonderdelen. Dit zijn binnen DICTU:

- Het **Veranderteam** - waarbij vooral gewerkt wordt aan het vertalen van het Beleid en de Visie in de concrete acties en producten, maar ook aan het verbeteren van de bedrijfscultuur, samenwerking en houding (zie hiervoor ook figuur 14 verder in dit artikel: de matrix van Tichy).
- **Servicemanagement** - waar de verantwoordelijkheid ligt voor het inrichten en werkend krijgen van de BiSL-processen.
- **Resourcemanagement** - verantwoordelijk voor inzetbaarheid, opleiding en training van de medewerkers.

In de Blauwdruk en het Implementatieplan is beschreven hoe de Clusters zich dienen in te richten en aan welke eisen zij dienen te voldoen. Daarbij is een minimumset vastgelegd (het Fundament) en ontwikkelambities (gebaseerd op o.a. het INK-model en uitgewerkt in de BiSL Zelfevaluatie [Pols 2006]). Ten slotte is in de Clusterplannen aangegeven hoe de individuele Clusters de eisen en ambities zullen vormgeven.

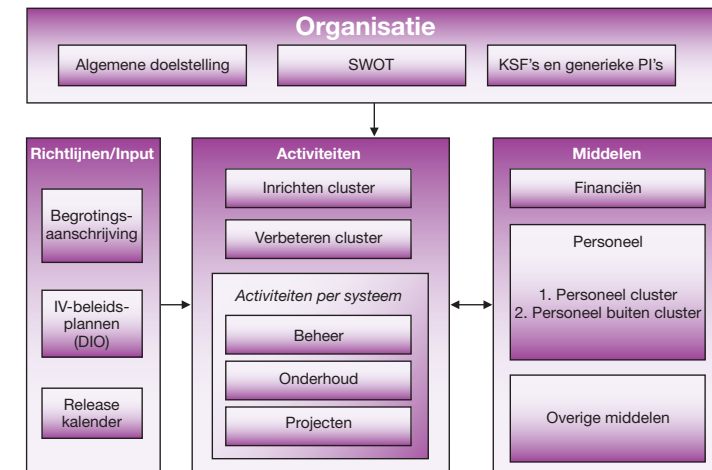
Verdere input voor de Clusterplannen wordt o.a. gevormd door:

- de wensen en eisen vanuit het beleid in relatie tot de IV-Services;
- de wensen en eisen uit de Defensieonderdelen;
- een SWOT-analyse, o.a. gebaseerd op een BiSL Zelfevaluatie per Cluster;
- de financiële richtlijnen.

Zie figuur 6 voor de indeling van het Clusterplan.

EEN NADERE ANALYSE: EFFICIENCY VERSUS EFFECTIVITEIT

DICTU hanteerde aanvankelijk efficiency als uitgangspunt voor het inrichten van Functioneel Beheer. Enerzijds werd dit ingegeven door de grondredenen achter het gehele proces van de oprichting van DICTU waarin het Functioneel Beheer van Defensie werd geconcentreerd en gecentraliseerd. Anderzijds werd dit versterkt door de keuze voor ITIL.



Figuur 6. Indeling Clusterplan

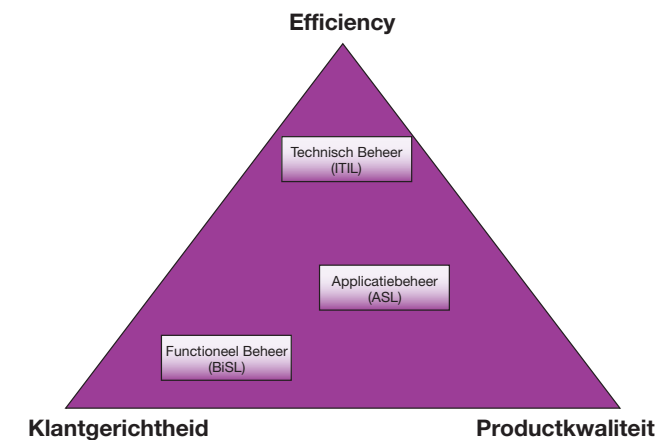
Treacy en Wiersema [Treacy en Wiersema 1993] onderscheiden 3 typen bedrijfsstrategieën:

- **customer intimacy** - gericht op klanten, met een accent op dienstverlening en flexibiliteit;
- **operational excellence** - gericht op kostenbeheersing en optimalisatie van processen
- **product leadership** - gericht op het continu leveren van innovatieve producten en diensten

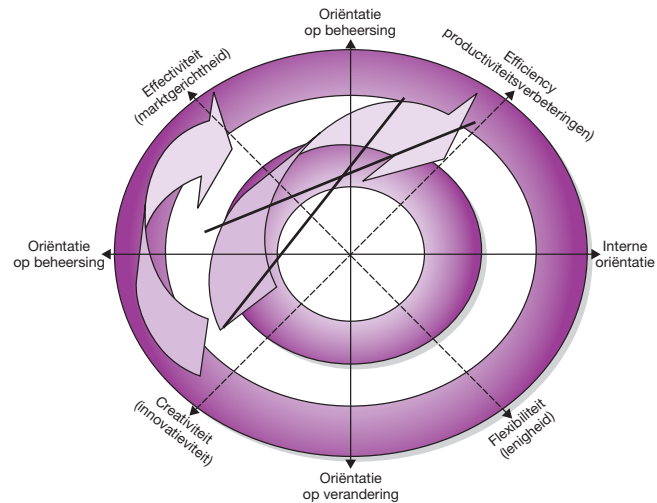
In figuur 7 zijn de drie beheerdomeinen van Looijen geprojecteerd op het model van Treacy en Wiersema. Zichtbaar is dat

Functioneel Beheer meer op de klant gericht dient te zijn (lees: op effectiviteit) dan op efficiency. In het gedachtegoed van BiSL komt dit ook meer tot uiting dan in ITIL. Technisch Beheer daarentegen, is meer dan de beheerdomeinen Applicatiebeheer en Functioneel Beheer gefocust op efficiency. Het is per werkplek goedkoper om 20.000 werkplekken te beheren dan 20. Het ITIL-gedachtegoed sluit hier voor een groot deel op aan door de sterke focus op strakke procesinrichting.

Gevolg van de oorspronkelijke keuze van DICTU voor efficiency (en ITIL) is dat het klantbelang uit het oog verloren werd. Resultaat was ontevredenheid over de



Figuur 7. Beheerdomeinen in de driehoek van Treacy en Wiersema



Figuur 8. Het Vierfasenmodel van Hardjono

dienstverlening van DICTU vanuit de gebruikersorganisatie.

Aan de hand van het Vierfasen model van Hardjono [Hardjono 1999] kan worden toegelicht waarom dit verschijnsel te verwachten was.

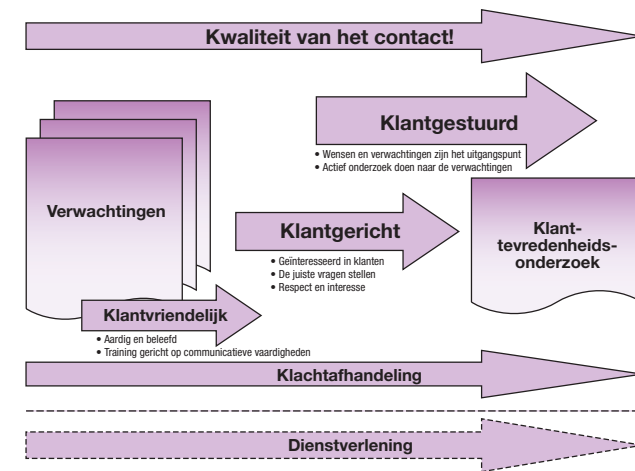
Volgens Hardjono houden organisaties een cyclische volgorde voor strategische ontwikkeling aan. Dit is vastgelegd in het Vierfasenmodel (zie figuur 8). De fasen zijn (in volgorde): Creativiteit, Effectiviteit, Efficiency en Flexibiliteit. Hardjono geeft daarbij aan dat nieuw in te richten organisaties starten in de fase Creativiteit en dat fasen niet overgeslagen kunnen worden. Dit betekent dat een organisatie in de volgende fase Effectiviteit als strategische richting dient te kiezen, waarbij de nadruk ligt op de externe oriëntatie: de effectiviteit ten aanzien van de dienstverlening aan de gebruikersorganisaties van Defensie.

DICTU heeft initieel gekozen voor ITIL als model voor procesinrichting van het Functioneel Beheer. Dit versterkt de nadruk op Efficiency i.p.v. op Effectiviteit en klantgerichtheid. Hiermee werd de Effectiviteit fase overgeslagen. Oftewel: de klant (de gebruikersorganisatie) werd uit het oog verloren ten

gunste van de te behalen efficiency (DICTU heeft later (2004) de keuze gemaakt voor BiSL als model voor de procesinrichting voor Functioneel Beheer).

Om inzicht te krijgen in de ontstane problematiek is door DICTU begin 2005 een klantgerichtheidsonderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek - dat gehouden is zowel bij eigen medewerkers als bij vertegenwoordigers in de gebruikersorganisaties - richtte zich o.a. op de klantrollen die een dienstverlener aan kan nemen (expert, procesregisseur en ontwikkelaar (zie elders in dit boek het artikel 'succesvol dienstverlenen met een SoLA')) alsook op de klantattitude (klantvriendelijk, klantgericht, klantgestuurd en klantgedreven). Uit dit onderzoek kwam naar voren dat DICTU als dienstverlener de rol van procesbegeleider beter moest invullen. Vrij vertaald: de focus van DICTU als dienstverlener diende meer op de gebruikersorganisatie te liggen. De gebruikersorganisatie wilde een betere invulling zien van de samenwerking met de gebruikersorganisatie en van de informatieverstrekking over het onderhanden werk.

Boomsma en Van Borredam [Boomsma en Van Borredam 2003] geven een nadere invulling van klantgerichtheid. Figuur 9 laat hier

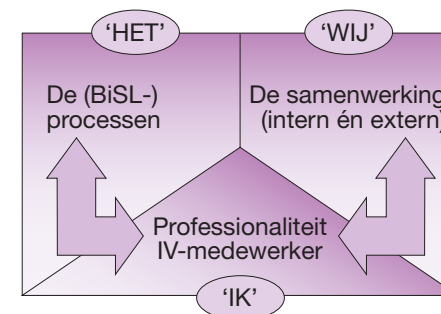


Figuur 9. Van klantvriendelijk naar klantgestuurd

elementen van zien. Mede op basis van de resultaten van het klantgerichtheidsonderzoek heeft het management van DICTU als één van de strategische uitgangspunten gekozen voor klantgerichter dienstverlening. Dit betekent:

- voldoen aan wensen en verwachtingen: het IV-beleid vanuit de beleidsstaf en de IV-behoefte vanuit de gebruikersorganisatie;
- het expliciet maken van deze verwachtingen;
- aandacht voor de wijze waarop de rol als dienstverlener wordt ingevuld.

Een klanttevredenheidsonderzoek en een klachtenprocedure zijn daarbij eveneens bouwstenen die een dienstverlener moet inrichten.



Figuur 10. Transitierichtingen

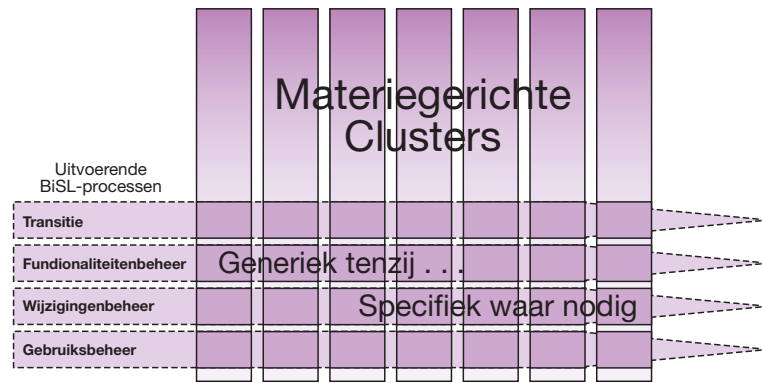
DE VERDERE AANPAK VAN DE IMPLEMENTATIE

Verandertrajecten kunnen langs verschillende wegen plaatsvinden (blauwdruk, geleedruk, groendruk, et cetera, naar [Caluwé 1998]). Daarbij kunnen drie ingangen worden gekozen: 'het', 'wij' en 'ik', refererend aan Boomsma en Van Borredam.

Figuur 10 geeft deze transitierichtingen weer:

- **'het'** - werken aan 'het' systeem (regelgeving, structuren, werkprocessen);
- **'wij'** - werken aan het samenwerkingsklimaat, de organisatiecultuur, teamwerk en identiteit; aandacht schenken aan wat mensen verbindt. Dit betekent werken aan intermenselijke vaardigheden om een open klimaat te scheppen waarin creativiteit kan bloeien;
- **'ik'** - bewustzijnsontwikkeling. Het werken aan het persoonlijk initiatief, de individuele wil en verantwoordelijkheid om keuzes te maken en creatief te handelen. Uiteindelijk gaat het erom dat elk individu in een organisatie vanuit gelijkgerichtheid zelf zijn verantwoordelijkheid neemt voor zijn aandeel in de dienstverlening.

Deze 3 ingangen worden onderstaand besproken.



Figuur 11. Procesinrichting: generiek tenzij...

'Het': de processen

De opdracht die DICTU heeft meegekregen is het centraliseren (in één organisatie) en het concentreren (op één locatie) van het Functioneel Beheer voor heel Defensie "tenzij..." (tenzij: lokaal beheer efficiënter, effectiever, betrouwbaarder, enzovoort, is). Voordeel van deze constructie is dat processen uniform en gestroomlijnd kunnen worden gemaakt, dat beter gewerkt kan worden aan procesverbetering, kennisdeling, vervanging et cetera. Dit leidde tot de wens om ook de processen over de Clusters heen generiek in te richten "tenzij".

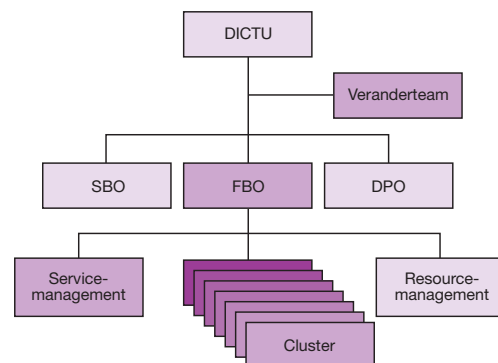
Nadeel is echter dat er bij de procesinrichting in mindere mate gefocust wordt op de specifieke eigenschappen en wensen van de eigen gebruikers(-organisatie) van het betreffende Cluster. De gebruiker wordt meer op afstand gezet en Functioneel Beheer wordt meer een leverancier dan een collega

c.q. partner. Ofwel: efficiency komt voor effectiviteit.

De implementatie van de processen volgt de stappen: vormgeven, maken implementatieplan en implementatie. Na de implementatie is 'de lijn' verantwoordelijk voor de uitvoering van deze processen volgens de richtlijnen die hierover zijn opgesteld en geïmplementeerd.

Bij het richten, inrichten en verrichten van de processen zijn verschillende spelers betrokken:

- Het **Veranderteam** begeleidt de activiteiten om met name te werken aan communicatieve vaardigheden en werken in teamverband. Vanuit het veranderteam worden de leerprocessen gefaciliteerd.
- **Service management** is verantwoordelijk voor de vormgeving van de processen, het in gang zetten van de implementatie (inrichting) en het toezien op en ondersteu-



Figuur 12. De betrokkenen bij implementatieactiviteiten

nen van de uitvoering (verrichting). Elk proces kent een procesmanager binnen Servicemanagement.

- Binnen elk Cluster is per proces een **procesverantwoordelijke** aangewezen (Procescoördinator), die de uitvoering van het proces coördineert.

In de vorm van workshops worden door Veranderteam, procesmanager en procescoördinatoren vanuit de Clusters de procesgang gedefinieerd en hulpmiddelen ontwikkeld. De procesmanager en de procescoördinatoren leren het proces vorm te geven, generiek over de Clusters heen en specifiek waar nodig indien dit voor een Cluster noodzakelijk is vanwege de specifieke taakstelling (IV-Services).

Vervolgens wordt, eveneens in de vorm van workshops, per Cluster de implementatie in gang gezet. Dit gebeurt door de procesmanager, waarbij de procescoördinator en de uitvoerende functionarissen binnen een Cluster betrokken zijn. Hierbij worden kennis en inzichten overgebracht. Eventueel kunnen dan nog accenten op basis van inzichten vanuit de medewerkers worden aangebracht. Het is de verantwoordelijkheid van de Clustermanager om daarna invulling te geven aan de wijze waarop deze processen nu moeten worden uitgevoerd.

'Wij': samenwerking en cultuur

"de culturomslag is donderdag de 12^e om half negen"

DICTU stond en staat voor een aantal uitdagingen:

- Zoals de Defensieonderdelen Koninklijke Luchtmacht, Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht en Koninklijke Marechaussee zich omvormen tot één Defensiekrijgsmacht dient Functioneel Beheer zich ook om te vormen tot één DICTU-organisatie die de totale Defensieorganisatie ondersteunt. Hierin komen ten eerste de verschillende culturen samen die zich dienen te vermengen, maar ten tweede betekent het voor sommige een verandering

van functie, verantwoordelijkheid of werkllocatie.

- Was het Functioneel Beheer eerst georganiseerd binnen de gebruikersorganisaties van de Defensieonderdelen, thans komt het meer op afstand te staan, geconcentreerd en gecentraliseerd tenzij... met generieke procesinrichting. Daarmee dienen de medewerkers de omslag te maken van "collega" naar "dienstverlener".
- Het klantenbestand wordt groter en meer divers. Dat is alleen op te lossen door meer procesmatig te werken.
- Was het totale Functioneel Beheer eerst geregeld in kleine teams, nu worden de taken verdeeld over meer organisatieafdelingen heen: DIO voor het beleid, DICTU/SBO voor verwerving en contracten servicelevelmanagement, DICTU/FBO (Cluster) voor het uitvoerend Functioneel Beheer en DICTU/DPO voor de Defensiebrede IV-projecten. De hindernissen voor goede en makkelijke samenwerking nemen dus toe.

Samenwerking kan en moet vanuit verschillende perspectieven worden ingevuld [Boomsma en Van Borredam 2003]:

- **Van management naar de verschillende afdelingen** - wat zijn de taken per afdeling en wat zijn de bijbehorende verantwoordelijkheden.

De taken van SBO, FBO en DPO zijn beschreven in het besturingsmodel DICTU. Binnen de afdeling wordt de vertaling gemaakt naar persoonlijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De gewenste werking van het Functioneel Beheer is verder uitgewerkt in de Blauwdruk FBO.

Het management moet voorwaarden scheppen waarin het duidelijk is hoe we met elkaar binnen DICTU om moeten gaan en hoe we de bereidheid krijgen/houden om er naar te gaan handelen: om voor elkaar in te willen springen, elkaar te helpen en voortdurend van elkaar te willen leren. De cultuur van DICTU moet veranderen van intern gericht naar klantgericht; van rolcultuur naar taakcultuur. Het management dient uiteraard het voorbeeld te geven.

De bedrijfscultuur van DICTU moet zich verder ontwikkelen naar gemeenschappelijke normen en waarden waarmee de tevredenheid van klant en medewerkers kan worden verhoogd en uiteindelijk het DICTU-resultaat wordt versterkt. De cultuurverandering moet zijn gericht op het creëren van loyaliteit en commitment in de organisatie, overdracht van bevoegdheden naar medewerkers en het bevorderen van teamwork in o.a. Clusterteams en ketenteams over de grenzen van de eigen DICTU-organisatie heen.

- **Van afdeling naar medewerker** - wat is de persoonlijk inbreng van de individuele DICTU-medewerker.

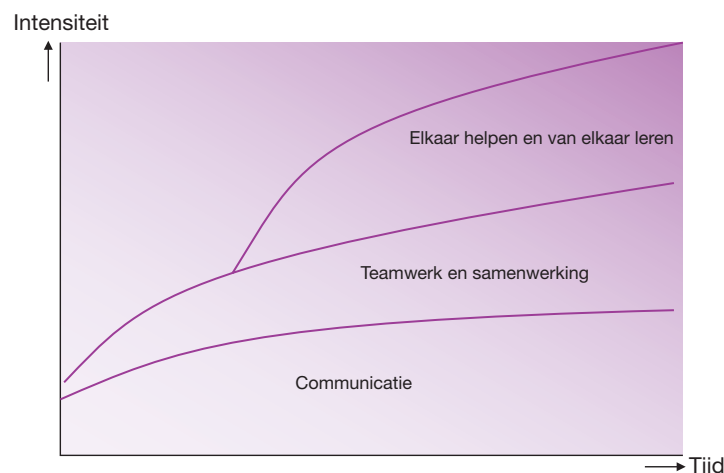
Het werk moet zinvol passen en bijdragen aan de taak van de afdeling. Deze vertaling komt tot uiting in functiebeschrijvingen, POP- en functioneringsgesprekken. Wat verwacht de leiding van de medewerker, maar ook wat verwacht de medewerker van de leiding!

- **Van afdeling naar afdeling** - de samenwerking moet vorm en inhoud krijgen door duidelijkheid te scheppen in de wijze waarop afdelingen elkaar moeten ondersteunen. Op welke wijze ondersteunt SBO de andere DICTU-afdelingen waar het gaat om relatiemanagement, servicelevelmanagement, contractmanagement en verwerving? Op welke wijze ondersteunen de stafafdelingen de rest van DICTU? Zoals is aangegeven vinden regelmatig discussies

plaats over effectiviteit versus efficiency. FBO en DPO willen invulling geven aan hun (klant-)opdracht, maar vergeten daarbij vaak de doorlooptijd van ondersteunende afdelingen als Verwerving of de Controller. Andersom zijn de ondersteunende afdelingen niet altijd empatisch genoeg om te willen meedenken met FBO en/of DPO waar het gaat om het gewenste resultaat. De leidinggevenden moeten de randvoorwaarden invullen; ze moeten teams van medewerkers formeren over afdelingsgrenzen heen en medewerkers coachen en stimuleren om samen aan resultaten te werken.

In 2005 is hierbij veel aandacht gegeven aan het werkend krijgen van de interne ketens. De spelers vanuit de verschillende afdelingen bij elkaar brengen en samen invulling geven aan het gewenste resultaat.

- **Van medewerker tot medewerker** - intercollegiale contacten zijn belangrijke randvoorwaarden voor werktevredenheid. Hierbij zijn van belang:
 - communicatie;
 - bereidheid tot samenwerking;
 - bereidheid voor elkaar in te springen, elkaar te helpen en van elkaar te leren.
- **Van DICTU (intern) naar de omgeving (extern:DIO en de Defensie onderdelen)**
 - overlegstructuren zoals gebruikersoverleg en programma-overleg, meestal langs



Figuur 13: samenwerking tussen medewerkers

de lijn van de IV-Services in relatie tot de IV-Clusters en IV-projecten die aan IV-Services gekoppeld zijn. De spelers in het spel van Functioneel Beheer over de organisatorische grenzen heen moeten korte lijnen met elkaar hebben om adequaat te kunnen reageren op de wensen van de gebruikers en veranderende IV-behoefes. Met de IV-Managers van de Defensie onderdelen is overleg over de geïntegreerde dienstverlening en met de ICT-leverancier(s) is eveneens overleg over de ICT-dienstverlening zoals is afgesproken in contracten en SLA's.

'Ik': bewustzijnontwikkeling

Medewerkers moeten tot in de genen een dienstverlenende houding hebben (of krijgen en dus bijgebracht worden) en moeten er naar handelen. Het (verder) trainen van deze houding en het gedrag van medewerkers is en blijft hierbij noodzakelijk. Het ontwikkelen van het interne en externe klantconcept is daarbij belangrijk. DICTU vult dit in met behulp van:

- competentie management
- trainingen
- workshops.

Competentiemanagement dient om nader vast te stellen welke vaardigheden de individuele medewerkers nodig hebben. Na de vaststelling hiervan wordt de gap vastgesteld tussen de vanuit de organisatie vastgestelde en gewenste vaardigheden en de vaardigheden die medewerkers daadwerkelijk bezitten. De gap-analyse kan leiden tot een aanvullend opleidingsprogramma waarbij medewerkers de ontbrekende vaardigheden worden aangeleerd.

DICTU is vooruitlopend hierop al aan de slag gegaan met trainingen 'klantgericht handelen' en 'klantgericht adviseren'. Dit om de invulling van de samenwerking van DICTU-medewerkers zowel binnen DICTU als met de omgeving van DICTU te verbeteren. Immers: vanuit de omgeving is aangegeven dat de DICTU-medewerkers de rol van procesregisseur beter moet invullen, en de samenwerking diende te verbeteren.

Deze aspecten komen eveneens terug in de workshops die binnen DICTU worden gegeven om de (BiSL-)processen verder vorm te geven en te implementeren. Hierbij worden de 8 ontwerpprincipes voor een duurzame inrichting van werkprocessen, zoals Schilt [Schilt 2004] deze heeft beschreven, zo veel mogelijk toegepast:

1. Maak gebruik van de persoonlijke ambitie van betrokkenen.
2. Maak gebruik van individuele en groepsreflectie.
3. Maak gebruik van feedbacksystemen.
4. Pas collectief diagnosticeren, ontwerpen, implementeren en beheren toe.
5. Maak gebruik van een gemeenschappelijke visie, strategie en doelen.
6. Laat de beoogde verandering ontstaan door het veranderen van gedrag.
7. Gebruik de werkplek als leeromgeving.
8. Pas leren toe op inzichten, regels en gedrag.

CONCLUSIES EN LEERPUNTEN

1. **Werken vanuit een visie: het BiSL-framework en de piramide van beheer**

Defensie centraliseert het Functioneel Beheer in één organisatie: DICTU. Vanuit het beleid van Defensie wordt een IV-Servicesmodel gehanteerd. DICTU heeft dit op hoofdlijnen doorgetrokken in (materiegericht) Clusters waarbij een Clustermanager verantwoordelijk is voor het uiteindelijke dienstverleningsresultaat: de kwaliteit van de IV ten behoeve van de gebruikersorganisatie. Hiervoor neemt een Clustermanager maatregelen binnen DICTU als het gaat om de wijze waarop taken moeten worden uitgevoerd en buiten DICTU als het gaat om afspraken met de gebruikersorganisatie alsook met de ICT-leverancier(s). Een Clustermanager is gehouden aan spelregels die zijn vastgelegd in DICTU-brede documenten en die zijn afgeleid van het BiSL-framework voor Functioneel Beheer en informatiemanagement.

De piramide van beheer is een instrument dat weergeeft waarlangs de samenwerkingslijnen lopen. Dit strekt zich uit tot

over de grenzen van DICTU, parallel aan het BiSL-framework waarin het Functioneel Beheer in brede zin is uitgewerkt.

2. Het belang van klantgestuurd dienstverleners

Het implementeren van een framework als BiSL gaat niet alleen langs de weg van het invoeren van processen. Als gevolg van de centralisatie en concentratie ontstaat er een fysieke en mentale afstand met de gebruikersorganisatie die met korte lijnen moet worden gedicht. Overlegstructuren en de wijze van gebruikersondersteuning moet deze afstand verkleinen.

De kwaliteit van dienstverlening door een gecentraliseerde Functioneel Beheerorganisatie wordt in hoge mate bepaald door de wijze waarop een dienstverlener omgaat met zijn klantattitude. Groei in klantvriendelijkheid, klantgerichtheid en klantgestuurdheid is wat de Defensiegebruikersorganisatie van DICTU als dienstverlener verwacht. Het trainingsprogramma van DICTU is hier mede op gericht, waarmee de professionaliteit van de individuele medewerkers op een hoger niveau wordt gebracht.

3. Hard èn zacht

Deze elementen komen ook samen in de wijze waarop DICTU haar (BiSL-)proces-

sen implementeert. In de workshops wordt de nadruk gelegd op zowel de 'harde' (bedrijfsvoerings-)aspecten als ook aan de 'zachte' aspecten. In de beeldvorming over de samenhang der dingen, is hierbij vanuit het veranderteam gebruik gemaakt van de matrix van Tichy (figuur 14).

4. Het belang van de in- en externe keten

DICTU ontwikkelt zich tot dé speler in de IV-keten die verantwoordelijk is voor de IV-uitvoering, waarbij de IV-vraag wordt vertaald naar IV-eisen voor leveranciers. Uiteindelijk moet Defensie vanuit het IV-beleid streven naar volwassenheid in de IV-ketens van dienstverlening, waarbij ketenspelers aan elkaar verbonden zijn en binnen mandaten snel kunnen acteren op de veranderende IV-vraag.

Intern DICTU zijn echter ook ketens waarneembaar: de Smart Buyer Organisatie, de Defensie Projecten Organisatie en de Functioneel Beheerorganisatie zullen intensief moeten samenwerken, elk vanuit hun eigen expertise en verantwoordelijkheden.

5. Procesinrichting en groei in professionaliteit

Effectiviteit kan en moet in deze fase van oprichting en centralisatie de boventoon krijgen. Er mag en moet al wel gewerkt

worden aan het invoeren van de processen om een uniforme kwaliteit te gaan waarborgen.

De Functioneel Beheerders zullen, ondanks de roerige periode van organisatieveranderingen waarin "de winkel gewoon open is", een breed scala van vaardigheden moeten ontwikkelen, zoals klantgestuurd handelen, kernvaardigheden op het gebied van Functioneel Beheer (bv. testen en toetsen en specificeren), procesmatig en projectmatig werken. Ten slotte moet er aandacht zijn voor de wijze waarop de ICT-leveranciers worden aangestuurd. Er dient een professionele klant-leverancierrelatie te komen: iets waar een goede ICT-leverancier om vraagt. De vraag is of alle spelers er daadwerkelijk klaar voor zijn. De tijd zal dit leren.

6. En dat alles in samenhang

DICTU heeft bovengenoemde onderwerpen verwoord in een 3-tal strategische uitgangspunten:

- samenwerking in de interne en externe ketens;
- klantgestuurd handelen en verwachtingenmanagement;
- professionaliteit.

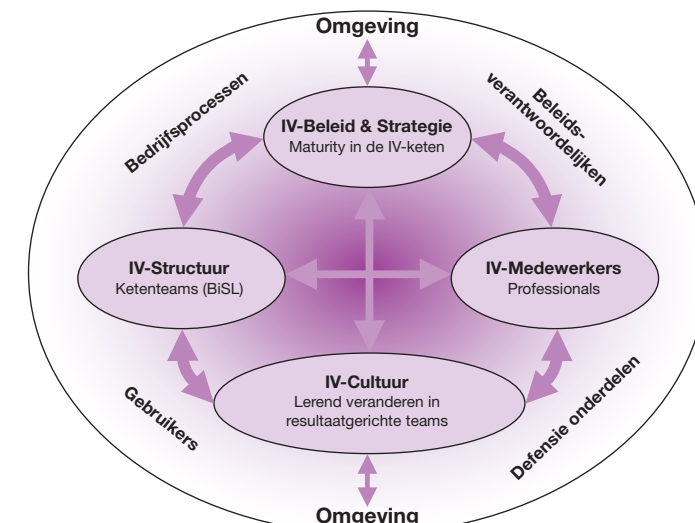
Een hele uitdaging voor alle betrokkenen!

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- **Beer, R. de, D. vd Berg, P. Engelhart en R. vd Pols.** *Inrichten van functioneel beheer in grote organisaties*. In: J. van Bon (ed.), *IT Service Management, Best Practices - deel 2*
- **Boomsma, S. en A. van Borredam.** *Kwaliteit van dienstverlening*. Uitgeverij Kluwer, 2003.
- **Caluwé, Dr. L.I.A. de.** *Denken over veranderen in vijf kleuren*. In: *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, augustus 1998.
- **Treacy, M. en F. Wiersema.** *Customer intimacy and other value disciplines*. *Harvard Business Review*, January-February 1993
- **Hardjono, T.W.** *Ritmiek en organisatiedynamiek*. Uitgeverij Kluwer, 1997 (1^e druk)
- **Pols, R. van der, F. van Outvorst en R. Donatz.** *BiSL, Methodiek voor functioneel beheer en informatiemanagement*. Van Haren Publishing, 2005.
- **Pols, Remko van der, Ralph Donatz, Frank van Outvorst en René Sieders** *BiSL-zelfevaluatie. BiSL-diagnose voor Functioneel Beheer organisatie*
- **Schilt, J.** *Procesverbeteringen in ICT Servicemanagement*. Uitgeverij Thema, 2002 (1^e druk).

	Beleid	Organisatie	Personeel
	Doelen en werkwijze Hard Wijze waarop het werk is georganiseerd Resultaat- en taakgericht Plannen, regel en procedures	Taken en bevoegdheden	Deskundigheid
	Beleidsbeïnvloeders 'Een open geheel van doelzoekende systemen en betekeniszoekendemensen'	Besluitvorming	Autonomie
	Bedrijfsklimaat	Samenwerking Het innerlijk vermogen van de medewerker Het vermogen van mensen	Houding Zacht

Figuur 14. De matrix van Tichy



Figuur 15. De samenhang der dingen

Over de auteurs

Ing. Richard E. de Beer is 23 jaar werkzaam in de IV/IT in verschillende functies. Zowel in klantorganisaties als in applicatiebeheer en technische beheerorganisaties (o.a. DTO). Nu is hij werkzaam als verandermanager DICTU (Functioneel Beheer) en belast met de door te voeren veranderingen zowel intern DICTU als in de relatie met de klantorganisaties waarvan Functioneel Beheer-elementen naar DICTU worden overgeheveld.

Ir René E. Sieders is 18 jaar werkzaam in de IV/IT in verschillende functies en organisaties, zowel in het werkveld Applicatiebeheer als in Functioneel Beheer. Thans is hij werkzaam als senior businessconsultant bij Getronics PinkRoccade IPS&C. Hij heeft reeds bij verschillende opdrachtgevers ASL en BiSL ingevoerd, zowel bij overheidsinstanties als in het bedrijfsleven.

