

In dit nummer:

- 1 Verbeteren en blijven vernieuwen
- 2 De procesdomeinen Werkplekken en Service Desk
- 3 Expertise Teams
- 4 HRM in en tijdens change
- 4 Pilot MEC en Credits
- 5 De procesdomeinen Projecten en Service Management
- 6 Communicatie
- 6 Het procesdomein Beheer
- 7 Klantteams
- 8 Fortis Projectmanagement Methode & projectbesturing

Colofon

Uitgever: afdeling
Organisatie & Communicatie (O&C)
postbus 2531, 3500 GM Utrecht
huispost W03.03.18
(Tjasker, Woerden)
telefoon (030) 2573869
loket.communicatie.ise@nl.fortisbank.com

Redactie van deze Special:
Change Team FOCUS IS

Opmaak: Ton van Geelen
(Fortis Text & Design)

Cartoon: Alex Blomsma



**FORTIS
BANK**

Solid partners, flexible solutions

FOCUS IS

Verbeteren en blijven vernieuwen

Het veranderprogramma Focus IS. Wat houdt het in, wie werkt er aan mee?

Waarom moeten we de organisatie voortdurend vernieuwen? In dit artikel laten we de mensen aan het woord die zich als lid van het Change Team bezighouden met verandertrajecten binnen IS.

Waarom zijn we toch voortdurend aan het veranderen? We stellen deze vraag aan Bas van den Bout, die sinds november vorig jaar leiding geeft aan het Change Team.

“Naast verbeteren, door het oplossen van knelpunten in de dienstverlening, zijn we met FOCUS IS vooral bezig met vernieuwen. Vernieuwen betekent hierin het opzetten van een professionele organisatie die toegevoegde waarde biedt aan de metiers binnen Fortis Bank en als werkgever aantrekkelijk is voor de medewerkers van ISE. Die mentaliteit moet bedrijfseigen zijn. Je merkt in de financiële dienstverlening, en zeker ook bij Fortis, dat informatie- en communicatietechnologie zeer belangrijke instrumenten zijn voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. In een zich steeds sneller ontwikkelende markt dienen de metiers zich posities te verwerven en groeidoelstellingen te realiseren. In een markt die ook steeds meer gebruik maakt van nieuwe technologieën en distributiekkanalen kan ISE het zich niet veroorloven niet te vernieuwen.”

“Dienstverlening is vooral mensenwerk. De medewerkers zijn de kracht van ISE. Vanuit die kracht willen we de metiers optimaal laten profiteren van hetgeen we met ICT kunnen bieden. Om dat als serieuze partner te kunnen doen dien je wel eerst je eigen huishouding op orde te hebben.”

Het Change Team hield zich aanvankelijk alleen bezig met het verbeteren van de werkprocessen binnen OS, maar inmiddels zijn daar ook de verandertrajecten binnen de andere divisies van ISE aan toegevoegd. Daarbij gaat het om tezamen als ISE te verbeteren en voortdurend te blijven vernieuwen.

De woorden van Bas sluiten naadloos aan op wat Bert Schoenmakers vertelde in het januarinumnummer van Expertise:

“Onze doelstelling moet niet zijn om een stabiele organisatie te maken. We moeten toe naar een organisatie die veel flexibeler met veranderingen om kan gaan. Misschien hebben we de fout gemaakt om iets stabiels te willen creëren, terwijl de beweging van de metiers en van de bank een andere kant opging. Wat we nu doen met het inrichten van de werkprocessen, is een structuur creëren waarmee we flexibel kunnen reageren op de bewegingen van de klant.”

De verandertrajecten waarmee het Change Team zich bezighoudt, zijn mede voortgekomen uit het Focus-project dat vorig jaar binnen OS van start is gegaan. Naar aanleiding van het “Project 100” van Bert Schoenmakers (zie Expertise 4) heeft het Focus-project een IS-brede aanpak gekregen. We spreken nu dan ook van “Focus IS” dat op alle verandertrajecten binnen IS betrekking heeft.

Het doel van Focus IS

In het Project 100 zijn de klachten over de dienstverlening van ISE geïnventariseerd. Focus IS heeft als doel het structureel oplossen van de knelpunten die aan de klachten ten grondslag liggen. Dit wordt bereikt door een procesgerichte organisatie in te richten, waarbij de services minimaal conform afspraken aan metiers worden geleverd en de klantgerichtheid structureel wordt verbeterd. Streven is dat ISE voor elk metier binnen Fortis Bank Nederland de professionele partner op IT-gebied is. ISE moet transparanter worden voor de services die aan metiers kunnen worden geleverd. Voor een klant dient duidelijk te zijn op welke wijze

bijvoorbeeld een pc kan worden aangevraagd. Vervolgens dienen alle zaken te worden geregeld die voor het gebruik van een pc essentieel zijn, zoals autorisaties, installaties en netwerkbekabeling. Bij oplevering kan de pc direct worden gebruikt zonder dat de klant zelf nog iets binnen ISE dient te regelen. En daarbij wordt ook proactieve nazorg gedaan mocht er onverhoopt toch iets verkeerd zijn gegaan. Door alle activiteiten zodanig binnen ISE te organiseren - met in dit geval ook het op voorraad hebben van standaard-pc's - kan een pc ook sneller worden geleverd.

Ook voor andere services op het gebied van werkplekken (naast pc's

onder andere ook printers en telefoons), servicedesk, projecten en beheer dient de effectiviteit van ISE te worden verhoogd. Denk daarbij aan projecten sneller opstarten, incidenten beter afhandelen, proactief beheer (waarbij potentiële incidenten bijtijds worden gesignaleerd en in feite kunnen worden voorkomen) etc. Verder dienen metiers beter in de gelegenheid worden gesteld om op de door ISE geleverde services te kunnen sturen. Dit op basis van bijvoorbeeld een service-catalogus en rapportages.

Het Change Team houdt zich nadrukkelijk bezig met het beter organiseren van de activiteiten in verschillende werkprocessen. Met name dient de samenwerking tussen medewerkers die werkzaam zijn binnen verschillende divisies, sectoren, afdelingen en teams binnen ISE te worden verbeterd. De operationele werkprocessen hebben betrekking op: werkplekken, servicedesk, beheer, projecten en expertiseteams. Daarnaast wordt ook nadrukkelijk aandacht besteed aan de rolverdeling (tussen de leden) binnen het klantteam, en de eventuele raakvlakken met bijvoorbeeld financiën en HRM.

De aanpak van Focus IS

Het mag duidelijk zijn dat een traject als FOCUS IS niet alleen "het feestje" is van het Change Team. Duidelijke resultaten en een succesvolle verandering zijn alleen mogelijk als de nieuwe werkprocessen tot stand worden gebracht in volledige samenwerking tussen lijnorganisatie en Change Team. Ook hebben we geleerd dat in een procesgerichte organisatie de werkprocessen zich niet binnen de

De procesdomeinen Werkplekken en Service Desk

door *Hans van der Kamp*
en *Linda Tijmes*

Binnen het procesdomein Werkplekken hebben we het over het installeren van werkplekmiddelen (desktops, laptops, beeldschermen, printers, vaste telefoons, mobiele telefoons en faxen), het (laten) afhandelen van reparaties, het regelen van werkplekverhuizingen en het beheren van de datacom-ruimtes. Binnen het procesdomein Service Desk zijn uitgangspunten gekozen die de klant centraal stellen in het proces. De herkenbaarheid voor de klant van de Service Desk moet groter worden, de klant moet weten wie er aan de lijn is. Hiervoor zal de Service Desk op de locaties uitgebreid gaan worden.

Op elke hoofdlocatie, te weten Rotterdam Coolsingel, Rotterdam Blaak, Amsterdam Grachten, Amsterdam Rokin, Utrecht en Woerden komt een locatieteam dat

zorgt voor het afhandelen van de voorkomende werkzaamheden binnen de procesdomeinen Werkplekken en Service Desk. Deze locatieteams moeten uiteindelijk volledig zelfsupporting worden, dat wil zeggen zij moeten volledig zelfstandig in staat zijn standaard producten en diensten te kunnen leveren. Van de medewerkers op locatie wordt verwacht dat zij een actieve benadering van de klant hebben; dat wil zeggen veel op de werkplek langs gaan en direct ondersteuning verlenen. Hierbij is het van belang dat de medewerkers op locatie bekend zijn met de werkzaamheden van de klant en hierdoor de goede prioriteit kunnen inschatten. Dit geheel zal moeten zorgen voor een betere service naar de klanten binnen en buiten Information Services en een beter begrip. Kortom, we plaatsen de klant centraal en proberen de service te leveren waar hij om vraagt. Zie ook het kader op pagina 4.

Expertise Teams

door Kees de Geus

Doel van de Expertise Teams is het optimaal beschikbaar stellen van specifieke vakkennis voor projecten of probleemoplossing en het opstellen en gebruiken van regels en richtlijnen. Wat is er tot nu toe gebeurd? Er is een blauwdruk voor de expertisegroepen opgesteld waarin wordt ingegaan op de verschillende rollen en verantwoordingen. Er wordt onderscheid gemaakt in rollen voor incidentmanagement (2e & 3e lijnsondersteuning), Projecten, Niet Standaard Orders en een cluster Overig met daarin rollen voor standaarden en regelgeving etc. Hierin is tevens een opzet gemaakt voor de indeling naar technische expertisegebieden. Er is een "Klankbordgroep Beheer & Expertise Teams" actief. Ook zijn inmiddels met een flink aantal kleine groepjes medewerkers

sessies gehouden waarbij interactief op de beoogde veranderingen is ingegaan. De Pilot Mail & Groupware is in januari gestart en heeft als eerste een aantal operationele problemen aangepakt. Het overgrote deel van de operationele problemen op gebied van Mail en Groupware is opgelost en momenteel wordt het plan van aanpak voor verdere opmars afgestemd. Hierin worden verder momenteel standby-regeling, definiëren beheeractiviteiten en change management opgepakt.

Voor de Pilot Connectivity is het plan gemaakt en deze pilot zit momenteel in de opstartfase. Voorts is een start gemaakt met het ondersteunen van de werkplek en servicedesk-pilots voor afhandeling van MEC incidenten en voor het behandelen van Niet Standaard Orders. Tot slot is het plan van aanpak voor Pilot van de relevante gebieden voor de Expertise Groep Lowrange Servers in de maak

hokjes van afdelingen plaatsvinden, maar dat die processen juist door allerlei afdelingen en divisies heen spelen; de klantteams en projecten raken alle divisies, incident en probleem managementprocessen bijvoorbeeld spelen zich niet alleen binnen Service Desk af, maar gaan juist dwars door allerlei afdelingen heen. Dit is onder andere reden geweest voor integratie van de verschillende verandertrajecten naar één verandertraject FOCUS IS. De wijze waarop de verschillende werkprocessen op hoofdlijnen dienen te worden opgezet, is onderhand duidelijk. In de vorm van pilots worden (delen van) bepaalde werkprocessen telkens voor een of meer metiers geoperationaliseerd.

Op basis van de eerste pilots wordt de opzet van elk werkproces meer in detail vastgesteld. In het ideale geval wordt de opzet van een werkproces grotendeels gekopieerd bij het verder operationaliseren ervan ten behoeve van andere metiers.

Uitgangspunt voor het opzetten van een werkproces zijn de principes van procesmatig werken. Daarbij wordt aandacht besteed aan het leveren van de services waaraan de klant behoefte heeft, het meetbaar maken van (de

services van) een werkproces en het bevorderen van het werken in teamverband.

Belangrijk is dat de werkprocessen ook daadwerkelijk worden geborgd. Dit maakt het mogelijk activiteiten beter te herhalen en te voorspellen; het halen van afgesproken serviceniveaus wordt dan op een professionele wijze geregeld, en niet teveel aan het toeval overgelaten.

Voor de uitvoering van de taken die binnen een werkproces zijn onderkend, worden in samenspraak met de lijnorganisatie medewerkers ingezet. Deze medewerkers zijn voortaan werkzaam binnen een werkproces dat door een procesmanager wordt aangestuurd. Afgesproken is dat de rol van procesmanager ad interim wordt waargenomen door de change agent die zich bezighoudt met de opzet en operationalisering van het betreffende werkproces door de eerdergenoemde pilots. Momenteel zijn we bezig met de planning voor de rest van 2001. Welke resultaten willen we op welk moment halen? Welke randvoorwaarden dienen we in te vullen? Wat zijn de effecten op het gebied van effectiviteit en efficiency?

Rol van het Change Team

Vanuit het Change Team worden de veranderingen door verschillende change agents geïnitieerd en gecoördineerd. Dit geschiedt telkens in nauwe samenwerking met de lijnorganisatie. Deze change agents zijn voor bepaalde tijd vrijgemaakt om aan het verandertraject deel te nemen. Met hen zijn duidelijke afspraken gemaakt over concrete resultaten op korte termijn, gericht op een betere serviceverlening, en over het rapporteren van de bereikte resultaten.

De change agents dienen onder andere ervoor te zorgen dat de opzet van de werkprocessen voor langere termijn wordt geborgd, en de medewerkers van ISE bij de veranderingen worden betrokken.

De change agents zijn:

- Linda Tijmes (Werkplekken)
- Hans van der Kamp (Servicedesk)
- Puck van der Salm (Beheer)
- Kees de Geus (Expertiseteams)
- Gilbert Govers (Projecten)
- Loek Bles (Projecten en Klantteams)
- René van Vliet (Klantteams)
- Daniel Crawley (Klantteams)

De andere leden van het Change Team zijn Thom van Hesteren (procesmanagement en coördinatie), Nico Kolmsberg (algemeen ondersteunend en adviserend) en Riet van der Vliet (ondersteuning en advisering inzake HRM). Verder zijn er diverse klankbordgroepen. Carola Vitale en Ilona van Wijk doen de programmaondersteuning. Voorzitter van het Change Team is Bas van den Bout.

HRM in en tijdens change

door Riet van der Vliet

In het changeproject is nadrukkelijk aandacht voor de HRM-component. Daar waar het Change Team de opdracht heeft verbeteringen en veranderingen tot stand te brengen, hebben we het niet over een papieren oefening maar over het behalen van resultaten die tot stand gebracht worden door mensen; de mensen die binnen ISE (samen) werken dus.

Verandering van lijn- naar procesorganisatie en de positie van de medewerker tijdens dit veranderingsproces

De change agents gaan, binnen de vastgestelde procesdomeinen, door middel van pilots gewenste veranderingen en verbeteringen onderzoeken en tot stand brengen. Het uitgangs-

punt is om uiteindelijk tot een organisatie te komen die ingericht is op basis van het proces van samenhangende activiteiten.

Voor de uitvoering van de pilots worden medewerkers gevraagd fulltime of parttime mee te doen en hun huidige functie geheel of gedeeltelijk achter zich te laten. In veel gevallen zullen de activiteiten in de betreffende pilot overeenkomen met de huidige werkzaamheden, en betreft het vooral een andere manier van organiseren van het werk. In een (klein) aantal gevallen zal de inhoud van de rol in de pilot voor een gedeelte afwijken van de huidige functie, bijvoorbeeld door een verbreding van - of een andere manier van - het

uitvoeren van de activiteiten.

De huidige leidinggevendenden blijven hiërarchisch verantwoordelijk, en medewerkers zullen binnen de pilots aan procesverantwoordelijken rapporteren. Daar waar pilots succesvol zijn afgerond blijft de medewerker werkzaam in het betreffende procesdomein.

Inrichting nieuwe organisatie

Op het moment dat de pilots hebben geleid tot een definitieve invulling van de processen, kan de organisatie 'gekanteld' worden: van afdelingen die gelijksoortige activiteiten uitvoeren naar afdelingen die totaalprocessen uitvoeren, met andere woorden die verantwoordelijk zijn voor een procesdomein.

Hierbij worden diverse afdelingen van OS heringericht naar procesgebieden, bijvoorbeeld de werkplekinrichting. Voordat dit formeel gebeurt zal de OR om advies worden gevraagd. Zodra de OR de aanvraag voor de vernieuwde ISE-organisatie van een positief advies heeft voorzien, ontvangen medewerkers een brief met daarin hun plaats in de veranderde organisatie. Tot dat moment werkt iedereen (voor alle duidelijkheid: inclusief change agents) in een projectorganisatie.

Af en toe worden vragen gesteld als: "Hoe gaat het er straks uit zien?" of "Wie is straks mijn nieuwe baas?" Logische vragen, maar er kan nog geen antwoord op worden gegeven. Immers: de pilots moeten leiden naar de nieuwe organisatievorm, waarna de nieuwe inrichting van afdelingen en het aanstellen van leidinggevendenden kan volgen.

Pilot MEC en Credits

Maandag 15 januari is de pilot Werkplekken/Service Desk gestart voor medewerkers van de metiers MEC en Credits op de locatie Rotterdam Coolsingel. Op deze locatie is voor MEC en Credits-medewerkers een eigen locatieteam aanwezig dat zorgt voor ondersteuning op het gebied van IT-vragen en problemen, en dat zorgt voor het uitleveren van werkplekmiddelen zoals een desktop en laptop.

Dit team heeft de beschikking over onder andere een eigen "ijzeren voorraad" waarmee bestellingen voortaan sneller kunnen worden uitgeleverd. De ervaringen zijn tot nu toe zeer positief. De doorlooptijd van een standaard

order is teruggebracht van meer dan 14 werkdagen tot gemiddeld 4 werkdagen.

In februari is voor MEC en Credits een volgende pilot gestart voor de onderdelen Werkplekken en Service Desk. Hiermee wordt de locatie Blaak inclusief de kantorenorganisatie aangesloten op de nieuwe werkwijze. Inmiddels is de laatste MEC en Credits pilot gestart op de locatie Amsterdam Grachten.

In de loop van 2001 gaan ook de overige metiers binnen Fortis Bank Nederland meedraaien in het veranderingstraject. De voorbereidingen voor de 'roadmap' waarbinnen alle vervolgtactiviteiten staan zijn in volle gang.

Wel is zeker dat iedereen zijn huidige functie houdt tot het eerder genoemde moment waarop iedereen die dat betreft een brief ontvangt over zijn positie in de vernieuwde organisatie.

HRM-activiteiten gericht op de ondersteuning binnen het changeproject

De change agent heeft in zijn rol natuurlijk te maken met tal van personele aspecten. Daarbij is het advies en ondersteuning van een HRM-consultant onontbeerlijk. Er zullen binnen de pilots nieuwe rollen (latere functies) ontstaan. Om deze goed te “bemensen” is het belangrijk een goede match te maken tussen functie en medewerkers. Hierbij kunnen HRM en de change agent functieprofielen opstellen welke als hulpmiddel dienen om genoemde match mogelijk te maken en/of een aanvullend opleidingsplan op te stellen.

Ook kan de HRM-consultant informatie verstrekken aan medewerkers over het changeproject met betrekking tot de personele aspecten. Medewerkers die deelnemen aan de pilots dienen zich bewust te zijn dat ze in feite in de nieuwe rollen aan het ontwikkelen zijn en dat de kans zeer groot is dat ze zullen blijven doorwerken in deze rollen. Om een goede aansluiting tussen HRM en change agents van OS te bewerkstelligen, zijn de HRM-consultants die nu al binnen OS werken, gekoppeld aan een van de procesdomeinen. Dit betekent dat met ingang van 1 februari de HRM-consultant niet alleen, zoals tot nu gebruikelijk, ‘dedicated’ werkt voor

De procesdomeinen Projecten en Service Management

door *Loek Bles*

De veranderingen binnen de procesdomeinen Projecten en Service Management voor OS blijken niet los te kunnen worden gezien van gelijke trajecten binnen Development. Vandaar dat er de afgelopen tijd een innige samenwerking is ontstaan met de change manager van FPM (Fortis Project Management Methode): Gilbert Govers, en de change manager Klantteams: Daniel Crawley en René van der Vliet van SAM. Deze samenwerking is verder verstevigd en geformaliseerd door integratie van de verschillende verandertrajecten in FOCUS IS.

Veel inspanning is de afgelopen maanden gestoken (samen met Guido den Hollander) in het zo helder mogelijk maken van het projectenbudget en het daaraan gerelateerde projectenplan. Zo veel als mogelijk is een inschatting gemaakt van alle projecten voor wat betreft de benodigde expertise. Daardoor kunnen we op dit moment

redelijk bepalen wat de gemiddelde grootte van dedicated teams zou moeten zijn en daardoor is het mogelijk steeds meer realiteit in te brengen in de resource en projectenplanning. Om dit te kunnen verifiëren worden deze resultaten gebruikt in de pilot bij Private.

Tevens wordt bij een van de projecten van Private (Triple A) door Ad Bouwman een architectuurstap uitgevoerd. Deze architectuurstap richt zich op het vroegtijdig verkennen en in beeld brengen van infrastructurele consequenties (configuraties en standaarden) van projecten, zodat de organisatie gereed kan zijn om projecten in ontvangst en beheer te nemen c.q. de projectresultaten accepteren.

Deze stap is uitgewerkt en geëvalueerd. De resultaten hiervan zullen lijden tot een werkwijze die zal worden ingebed in de standaardaanpak van projecten.

één van de sectoren van OS, maar ook voor één van de procesdomeinen.

Specifieke change-activiteiten op het gebied van HRM

In de afgelopen periode is geïnventariseerd of er eventuele knelpunten zijn binnen het change-traject waar HRM een rol in kan spelen. Een heel belangrijk aspect binnen het geheel is het betrekken van de medewerkers. Het is niet eenvoudig om alle medewerkers op enige manier te betrekken. Hier ligt op het terrein van communicatie en HRM-aangelegenheden een belangrijk aandachtspunt,

maar evenzeer voor alle leidinggevenden en leden van het Change Team. Een ander aandachtspunt is de ontwikkeling en ondersteuning van medewerkers en/of groepen in nieuwe rollen.

Hierbij kan de afdeling Opleidingen een rol spelen, maar ook zaken als coaching, workshops etc. Zodra hier concrete plannen voor zijn zal dit gecommuniceerd worden.

Kortom: een verbeter- en verandertraject dat commitment vraagt van iedereen: leiding, medewerkers en Change Team spelen hier allemaal

Communicatie

door *Yvette Straver*

Iedereen weet dat communicatie binnen een (veranderend) bedrijf belangrijk is. Iedereen weet ook dat communicatie nooit goed genoeg gebeurt. Het Change Team staat nu voor de lastige taak om de communicatie rond Focus IS toch aan te laten sluiten op de behoefte binnen ISE. Om deze behoefte in beeld te krijgen en om feedback te krijgen op communicatie-acties, is in november gestart met de klankbordgroep Communicatie Focus IS.

De klankbordgroep

De klankbordgroep Communicatie bestaat uit medewerkers uit OS en Development (zie hiernaast). In de klankbordgroep bespreken we waarover medewerkers graag geïnformeerd zouden willen worden en via welke weg.

Hiertoe vergaren de leden van de klankbordgroep informatie uit de organisatie. Het Change Team wordt geïnformeerd over de bevindingen van de klankbordgroep.

De change agents kunnen deze input gebruiken om zelf hun communicatieacties te bepalen.

Leden Klankbordgroep Communicatie Focus IS

Rob Hofman, Dimitri Modderman, Ruud Abels, Kitty Goldstein, Carola Vitale, Jeroen van der Leer, Valentijn ter Burg, Ton Linders, Koos Busser, Erik Edelman en Jaques Koeijvoets

Voorzitters:

Thom van Hesteren (Change Team)
Yvette Straver (afd. Organisatie)

De communicatiebehoefte rond Focus IS

Na de eerste klankbordgroepbijeenkomst bleek dat er vooral behoefte bestond aan meer informatie over het

Het procesdomein Beheer

door *Puck van der Salm*

Het algemene doel van het procesdomein Beheer is het dagelijks beschikbaar stellen en houden van informatiesystemen op basis van overeengekomen afspraken met de klant.

Kijken we naar de inrichting van Beheer dan willen we de kennis op centraal en decentraal beheer naar aandachtsgebied (bijv. effecten, hypotheek, betalingsverkeer, etc.) bij elkaar brengen in procesbeheerteams, die hiervoor ook de verantwoordelijkheid dragen. Een procesbeheerteam zorgt er voor dat applicaties van de klant, systemen en netwerken die door de andere domeinen (expertiseteams, projecten en/of development) worden gebouwd, ingericht en onderhouden, gezamenlijk met de bijbehorende procedures, worden geaccepteerd en zonder risico worden ingepast in de bestaande productieomgeving. Beheer brengt dus zelf geen aanpassingen aan in de

applicaties en systemen, uitgezonderd die aanpassingen die in de bijbehorende procedures zijn opgenomen en binnen het kader en verantwoordelijkheden van Beheer vallen.

Belangrijk voor de klant is het onder controle brengen en houden van de ICT-infrastructuur en het verzorgen van de informatievoorziening over de ICT-infrastructuur. Denk hierbij aan een goede en snelle ondersteuning bij (ver)storingen, maar ook een juiste doorbelasting van de kosten. De afgelopen periode is bijvoorbeeld veel werk verzet om alle werkplekken en servers ieder naar een separate administratie (CMDB) onder te brengen. Aanvullende informatie over deze componenten en de relaties die ze hebben naar de diensten die we leveren aan klanten moeten nog worden ingebracht.

Ook het overzicht hebben van de wijzigingen die op enig moment plaats gaan vinden is essentieel om de beschikbaarheid van diensten voor de klant bij invoering te waarborgen. Het

Change management proces dient hiervoor door alle betrokken partijen die wijzigingen in de ICT-Infrastructuur aanbrengen consequent gevoed te worden. Vele partijen maken hiervan reeds gebruik (zie ook het I-Net onder Dienstverlening - Tellus). In lijn met de Pilot MEC wordt momenteel het Change Mgt proces ook voor het developmentteam MEC ingevoerd. Vele beheerprocessen zijn te automatiseren en bieden ondersteuning bij de uit te voeren werkzaamheden. Gezamenlijk met de andere domeinen kunnen we daar invulling aan geven. Waar we met Beheer naartoe willen is dat we met minimale inspanning een zo hoog mogelijke betrouwbaarheid en continuïteit zullen verkrijgen.

Tot slot is het nog het vermelden waard, dat voor de projecten PC Banking, On Line Banking, GLOBE en NINJA in nauwe samenwerking tussen lijn en change-organisatie bij wijze van pilot de resultaten vanuit FOCUS daar waar mogelijk direct toegepast worden voor het Beheer. Op 9 maart vond een gezamenlijke kickoff plaats met de direct betrokkenen.

project (opzet, doel, planning, mijlpalen, voortgang, betrokkenen), over de gevolgen voor OS, Development en SAM en aan meer informatie over geslaagde en minder geslaagde pilots. Ook werd toen heel duidelijk dat de change agents nog meer 't veld in moesten.

Vooraf op dit laatste punt is door de change agents, met name binnen OS, inmiddels een inhaalslag gemaakt, zo blijkt uit de klankbordgroepbijeenkomst van afgelopen januari. Actie voor heel ISE is nu gewenst op het geven van informatie over het project Focus IS.

“Most wanted”-communicatiemiddelen

Het Change Team wilde graag weten welke communicatiemiddelen de organisatie nu het meest effectief vindt. De klankbordgroep geeft aan dat het communicatiemiddel dat binnen ISE het best kan worden ingezet onze lijnmanagers zijn.

Medewerkers willen graag door hun eigen lijn geïnformeerd worden over Focus IS.

Zo kan de lijn tijdens werk- of afdelingsoverleg Focus IS ter sprake brengen.

Wat ook op prijs wordt gesteld is de aanwezigheid van een change agent bij een werkoverleg of afdelingsoverleg. Het wordt door medewerkers gewaardeerd als de lijn hier zelf een actieve rol in neemt door een change agent in zijn/haar overleg uit te nodigen.

Verder wordt het gebruik van elektronische media veel genoemd; korte berichten via de e-mail met een

Klantteams

door Daniel Crawley, René van Vliet & Loek Bles

Doelstelling van het procesdomein Klantteams is de aanpak en werking van klantteams te verbeteren en een soepele samenwerking tussen de klantteams, lijnmanagement en projectmanagement te bevorderen. Daniel Crawley heeft een coördinerende rol (change agent) m.b.t. het project 'klantteams'. René van Vliet is linking pin vanuit SAM en als zodanig verantwoordelijke voor de juiste implementatie binnen SAM.

Als eerste stap zijn de grootste knelpunten in de processen waarin de klantteams een sturende rol hebben geïnventariseerd. Vervolgens zijn voorstellen voorbereid teneinde de processen op deze punten te optimaliseren. Deze voorstellen worden voor besluitvorming ingebracht in het MT ISE. Na commitment zal een implementatieplan worden gemaakt en zullen de verbeterde processen ISE-breed worden geïmplementeerd. Eind vorig jaar is het project gestart

met een inventarisatie van de sterke en zwakke punten in de ISE-processen. Specifiek is gekeken naar de processen: opstellen jaarlijks projectenplan en uitvoeren van projecten. De bevindingen uit de inventarisatie zijn aan ieder klantteam teruggekoppeld, voorzien van commentaar en verbeterd. Momenteel zijn wij bezig om draagvlak voor de concepten (uitgangspunten) voor de nieuwe situatie te creëren door ze te presenteren aan de verschillende MT's en de leden uit de lijnorganisaties. Als de concepten gepresenteerd zijn, zullen ze aan het MT-ISE worden voorgelegd ter goedkeuring. Naar aanleiding van de inventarisatie en de nieuwe concepten, en in overleg met de andere change agents, zullen er afspraken over procesverbeteringen worden gemaakt. Centraal daarbij staan de rolverdeling (tussen de leden) binnen het klantteam en de aanhaking met de verschillende werkprocessen.

verwijzing naar achtergrondinformatie op i-net.

Ook het ophangen van informatie bij de koffieautomaten wordt als zeer geschikt communicatiemiddel gezien. Te meer daar dit, onder het genot van een lekker bakje koffie of thee, natuurlijk een ideale plek is om even met collega's onder elkaar de effecten van Focus IS te bespreken.

Zelf meepraten over communicatie rond Focus IS?

Ben je het eens met bovenstaande bevindingen, wil je hier wat aan toevoegen of zeg je “ik heb hier toch hele andere ideeën over”, dan horen

wij dit graag. Je kunt hiervoor contact opnemen met de leden van de klankbordgroep. Commentaren worden meegenomen in de klankbordgroepbijeenkomst en vervolgens ter informatie en als bron voor communicatieacties aan het Change Team voorgelegd.

Dus wil je wat kwijt of heb je suggesties betreffende communicatie rond Focus IS, je kunt ons bellen, mailen of ons, bijvoorbeeld bij de koffieautomaat, hierover aanspreken. Alvast bedankt!

De change agents komen naar je toe!



Fortis Projectmanagement Methode & projectbesturing

door Gilbert Govers

Begin december is een groep medewerkers gestart met de voorbereiding voor introductie van de Fortis Projectmanagement Methode (FPM) en met de herstructurering van het projectbesturingsproces. Waar staan we nu, ten opzichte van de vorige berichtgeving?

De voorgestelde mijlpaaldocumenten in het nieuwe projectbesturingsproces zijn de *projectdefinitie*, *projectplan* & *mastertestplan* en *opleverplan*. Deze documenten gaan respectievelijk naar de Stuurgroep Projecten (SGP) en naar het CORE. De go/no go besluitvorming vindt plaats op basis van de projectdefinitie.

De projectdefinitie is op hoofdlijnen en geeft een globale oplossingsrichting aan, inclusief de benodigde capaciteit en een grove planning. Het CORE

toetst daarna aan de hand van de mijlpaaldocumenten of een project nog steeds de goede richting opgaat zoals afgesproken in de projectdefinitie (globale oplossingsrichting inclusief architectuurstep, capaciteit & budget en voortgang qua planning). Van de projectdefinitie en het projectplan zijn de procesbeschrijvingen en instructies in concept nu uitgewerkt.

Verder wordt er een handboek opgesteld over hoe binnen ISE omgegaan wordt met projecten. En daarnaast wordt de aanpak voor het totstandkomen van de projectdefinitie beschreven. Hierin zijn ook de ervaringen vanuit het project Triple A meegenomen.

Een nieuwe pilot is reeds opgestart met het project CRM (IPS). Daarnaast is afgesproken dat ook een typisch OS (deel)project in een pilot opgenomen gaat

worden. Dit wordt waarschijnlijk Fortrade (MEC).

In het vorige bericht beloofde ik dat we langs zouden komen. Gelukkig heb ik toen niet gezegd wanneer. Dit betekent, dat ik deze belofte nog steeds na ga komen, maar dat dit wat minder snel gaat (what else is new) dan ik zelf had verwacht. Eerst wordt er een klankbordgroep bijeengeroepen en wordt er een rondje MT leden gemaakt. Zodra we het met zijn allen eens zijn, wat best nog wel een uitdaging is, kunnen we overgaan tot de implementatie en het doorvoeren van de daadwerkelijke verandering.

Dit gaat goed begeleid gebeuren. Er gaat dus niet geroepen worden "Dit wordt voortaan de nieuwe manier van werken en de templates kunt u op I-net vinden".