

Processen, SAP en verander management

DEFENSIE HERGROEPEERT

Het Ministerie van Defensie heeft in 2002 de processen defensiebreed in kaart gebracht. Dat was de basis om tot een nieuw besturingsmodel te komen. Vrijwel gelijktijdig liep een selectietraject voor een ERP-systeem voor de financiële en logistieke processen. Joy Ramsamoedj en Walter Wittkamp geven de stand van zaken van alle veranderingen.

Door Hans Lamboo

De heren Ramsamoedj en Wittkamp zijn al jaren betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van een nieuw procesmodel voor het Ministerie van Defensie, misschien wel de meest ingewikkelde organisatie van ons land: politiek, burgers en militairen moeten gezamenlijk beleid maken, implementeren en controleren. Kabinetten komen en gaan en voorheen was ook de krijgsmacht onderverdeeld in verschillende legeronderdelen met sterk op dat legeronderdeel toegespitste werkwijzen. De laatste tien jaar wordt steeds vaker een beroep gedaan op de (expeditionaire) krijgsmacht waarbij de verschillende legeronderdelen (Landmacht, Marine, Luchtmacht en Marechaussee) samenwerken in een internationaal verband onder de NAVO of de VN. Daarbij komt dat de budgetten voor Defensie fors zijn afgenomen. Dat alles vraagt om grote proces-efficiency.

Onderhoud

Walter Wittkamp is enterprise architect en als extern consultant actief bij Defensie: "Grote proces-efficiency vereist een heel goede afstemming van wie wat doet. Als je de uit-

voering van je primaire proces in een andere organisatorische eenheid onderbrengt dan de ondersteunende diensten, moet de afnemer heel goed in staat zijn om te beschrijven welke diensten hij precies nodig heeft. Dat is een van de redenen om te gaan focussen op de processen. Om die manier van werken te ondersteunen is besloten om de bedrijfsvoering van de materiële logistiek en de financiën zoveel mogelijk te standaardiseren en daar als hefboom een best practice voor te gebruiken. Dat is ERP, daarvoor is in 2004 de keuze gemaakt voor SAP. We zijn nu met een heel groot project bezig om SAP over de operationele eenheden en bij die dienstencentra te implementeren, rekening houdend met de informatie-behoefte van de top. Want ook management-informatie heeft daar alles mee te maken: Defensie moet zich immers steeds vaker en sneller verantwoorden voor wat ze met de gelden doen."

Joy Ramsamoedj is programma manager bij de Directie Informatievoorziening en Organisatie (DIO). "De programma manager houdt zich bezig met het implementeren van beleid, zorgen dat de doelstellingen worden gehaald op de lange termijn. Dat betekent dus dat wij projecten in gang zetten die te maken hebben met die doelstellingen. Een voorbeeld

daarvan is het op orde krijgen en houden van onze gegevens. Gegevenskwaliteit; juist de SAP implementatie is de trigger geweest voor de DIO om daar eens goed naar te kijken. Maar ook de rapportages naar de Tweede Kamer vragen om goede gegevenskwaliteit. Deze rapportage is een van de redenen waarom we sinds kort een grote deal hebben gesloten met Cognos, echt voor die management-informatie.”

Bovendien heeft Defensie hele kostbare wapensystemen – een verzamelnaam waarmee ook onder meer tanks, vliegtuigen, schepen, en terreinwagens worden aangeduid – in huis. Op het moment dat tot de aanschaf van een nieuw systeem wordt besloten, moeten sommige wapensystemen soms wel meer dan 25 jaar mee. Onderhoud, stalling of opslag en gebruik moeten haarfijn in kaart zijn gebracht. Wittkamp: “Je moet dus heel precies weten wat je in huis hebt, wat de status ervan is, je moet onderhoud plegen en dat weer afstemmen met je inzetplannen. Bovendien vereist elk systeem specifiek gekwalificeerde mensen, zoals monteurs en gebruikers. Als je geen beeld hebt van een bepaald proces, ben je niet in staat om dat proces te beheersen. Dat geldt in het algemeen voor elke organisatie, dus ook voor Defensie. Die omslag naar procesmatig denken is een tijd geleden in gang gezet en heeft door het nieuwe besturingsmodel en ERP allerlei impulsen gekregen.”

Verander management

Alle hoofdprocessen binnen Defensie zijn inmiddels in kaart gebracht en in ARIS gemodelleerd. De processen binnen de sector financiën zijn relatief eenvoudig, maar de materiële logistiek, en dan vooral het onderhoud, is ongelooflijk complex. De totale architectuur is vastgelegd in een corporate model, dat tevens het groeipad voor de komende jaren aangeeft, DIVA geheten, zie afbeelding 1.

Wittkamp: “DIVA is een acroniem voor Defensie Informatie Voorziening Architectuur. Maar we gebruiken het ook wel voor Defensie Integrale Verander Architectuur. Want het is geen IT-architectuur. Het is een architectuur om te veranderen, wat we met DIVA doen is verander management. In het model zie je ook duidelijk de relatie tussen proces management en management informatie.”

In het kader ‘Vormgeving’ middenboven in afbeelding 1 zijn de processen beschreven als totale methodieken, waarbij geprobeerd is dat zo inrichtingsonafhankelijk mogelijk te doen. Er is zo sprake van een soort ‘algemene waarheid’, bijvoorbeeld ‘zo doet Defensie onderhoud’, ongeacht of het een pistool of een slagschip betreft. Onder ‘Inrichting’ vallen meer gedetailleerde informatierollen en informatieprocessen, want hoe dichter bij het wapensysteem, hoe specifiek de kennis.

“Die processen willen we kunnen koppelen aan doelstellingen, die we weer willen gebruiken om bedrijfsregels uit de organisatie te trekken, centraal te gaan beheren op het niveau

van de bedrijfsvoering”, legt Wittkamp uit. “Prestatie indicatoren, prestatie-eisen voor de inrichting, daar horen dan weer werkinstructies bij, organisatorische rollen, het hele functiegebouw en de organisatie van Defensie, er staan gegevens in; het zijn te veel elementen om netjes in één schema onder te brengen. De afbeelding wordt vooral gebruikt als ‘praatplaat’ met het management.”

De totale architectuur is vastgelegd in een corporate model

DIVA is eigenlijk het beeld van de eindsituatie. Op basis van het model worden steeds stapjes vooruit gedefinieerd. Het kader middenboven betreft proces management, dat bijna helemaal in ARIS is vastgelegd waar het de materiële logistiek en financiën betreft en gedeeltelijk waar het een heel specifiek proces als ‘operationeel optreden’ betreft. Het kader daar direct onder betreft service-oriëntatie.

Wittkamp: “We beschrijven die processen ook vaak vanuit events en trachten zo een combinatie te maken tussen een event-gedreven architectuur en een service-gedreven architectuur. Die services staan niet voor niets midden in het model: het nieuwe besturingsmodel heeft services centraal gesteld om zo de organisatie, zeg maar, service-georiënteerd te maken. Er is bewust gekozen om eerst de organisatie klaar

	conceptueel, wat/waarom RICHTING	logisch, hoe VORMGEVING	fysiek, waarmee INRICHTING
BV-Architectuur	Bedrijfsdoelstellingen Veranderdoelstellingen BV beleidsuitgangspunten	Generiek Procesmodel Informatiestromen	Organisatieinrichting BV-inrichtingsprincipes BV/IV besturing
IV-Architectuur	IV beleidsuitgangspunten Normeringen IV visie	IV-servicesmodel Bedrijfsgegevensmodel	Informatiesysteem landschap Systeembeheer Migratieplan
ICT-Architectuur	ICT beleidsuitgangspunten	Technische architectuur ICT Componenten	ICT standaarden Bouwstenen ICT Beheer

Afbeelding 1: Defensie Informatie Voorziening Architectuur (DIVA).

te maken voor service-gericht denken en dan komt pas de techniek. Het is overigens best mogelijk om een service-gerichte organisatie in te richten met SAP, maar SAP is technisch gezien nog geen service oriented systeem. Met ARIS zorgen we wel dat de ontwerpdocumentatie toegepast kan worden op de verschillende IT-architecturen bij Defensie. Dat is nu een mix van legacy en ERP, en in de toekomst aangevuld met webservices en service oriented technologie.”

Op dit moment zijn zo'n 1500 activiteiten en 170 herontworpen processen vastgelegd in ARIS, dat is ongeveer tweederde van het domein materiële logistiek en bijna het gehele financiële domein, met uitzondering van de salaris-

Basisadministratie

“We zijn bezig basisadministraties te laten inrichten en de mensen ervan te overtuigen dat het noodzakelijk is”, vertelt Ramsamoedj. “Iedereen binnen de DIO is daarvan overtuigd, maar nu de rest van de organisatie nog. De gegevenseigenaren moeten het juist zelf gaan aanpakken. Men denkt van de basisadministratie altijd dat het een applicatie is, dat er weer een systeem moet worden ingevoerd. Maar dat is niet zo. We hebben nog heel wat werk om iedereen te overtuigen van de nut en noodzaak en van het concept.” Wittkamp: “Degene die voor die basisadministratie moet staan is uiteindelijk de beleidsverantwoordelijke. Bijvoorbeeld degene die verantwoordelijk is voor het personele functiegebied. De Directeur Personeel is beleidsverantwoordelijke voor alles wat met personen te maken heeft. Die is op aanraden van de DIO door de SG aangewezen als degene die moet zorgen voor een goede administratie van de persoonsgegevens. Geen dubbele of verouderde gegevens. De proceseigenaar is verantwoordelijk voor zowel het proces als voor de kwaliteit van de gegevens. En moet dus zorgen dat zijn inrichting daaraan voldoet. Die persoonsgegevens worden ook door anderen gebruikt, bijvoorbeeld door SAP. Of in hele andere systemen. Als je persoonsgegevens nodig hebt moet je die bij de bron halen. Daar is de informatie altijd actueel. Die data hebben als het ware een keurmerk. Dat is de basisadministratie. En andere systemen zijn afnemer daarvan. Dit begint ook weer met het duidelijk maken van verantwoordelijkheden en de toegevoegde waarde van de informatie die je alleen maar kunt ontdekken door via het proces naar de gegevens te kijken. Dus waar wordt dat gegeven gebruikt. En als duidelijk is wie en wat, dan is het hoe relatief eenvoudig in gang te zetten.”

administratie die separaat op de personeelsadministratie plaatsvindt.

Ramsamoedj: “Bij de implementatie in het personeelsdomein van PeopleSoft HR is ook Cognos geïmplementeerd, dat de rapportages vanuit HR ondersteunt. Er is een ontwikkeling in gang gezet om de management-informatie te ondersteunen en geautomatiseerd uit de bronsystemen te halen, waarbij ook gekozen is voor Cognos als BI-tool. En we standaardiseren met de nieuwe Cognos al het Cognos-gebruik binnen Defensie.”

Permanent

Defensie komt nooit helemaal van stand-alone en legacy-systemen af. Dat is inherent aan het werkveld. En bij het ‘verSAPpen’ van een bepaalde tankdivisie of helikopter-detachement zal het toeleverende magazijn voor dat wapensysteem in SAP moeten werken en voor andere onderdelen nog in andere applicaties, hoewel dat op termijn helemaal zou moeten opdrogen.

Ramsamoedj: “Er zullen systemen blijven die niet worden uitgefaseerd, bijvoorbeeld omdat die (een gedeelte van) een proces ondersteunen waarvoor SAP geen oplossing biedt, en die te specifiek zijn. Denk bijvoorbeeld aan de operationele processen, vooral het inzetproces vraagt om heel veel specifieke applicaties, die niet allemaal door SAP worden ondersteund.”

Er gaat veel tijd overheen eer iedereen dezelfde mindset heeft

Het integratieprobleem is eigenlijk permanent. Bij veel wapensystemen worden eigen specifieke ERP-systemen meegeleverd. De leverancier garandeert daarmee een bepaald aantal gebruiksuren tegen bepaalde kosten. Voor Defensie natuurlijk heel aantrekkelijk, maar dan moet wel onderhoud worden gepleegd volgens het meegeleverde ERP-systeem. “We streven er natuurlijk wel naar om de applicaties met elkaar te integreren. Je koopt bijvoorbeeld een Joint Strike Fighter en daarmee komt tegelijk een heel ERP-pakket naar binnen. Voor je eigen materiële logistieke processen heb je SAP, het onderhoudspakket van de JSF waarin heel veel gegevens zijn opgeslagen moet dan geïntegreerd worden. Defensie moet dus een hele open integratie-architectuur hebben. Dat willen we ook met DIVA bereiken”, stelt Wittkamp. “De relatie tussen processen kun je definiëren als informatie. Als gegevens. Een proces heeft altijd iets van een informatieverwerkend karakter. Dus de transformatie die plaatsvindt genereert informatie: een proces begint bijvoorbeeld met onopgeleide mensen en eindigt met de aflevering van opgeleide mensen. Waar het om gaat is natuurlijk:

wat waren de gegevens betreffende de kenmerken/ karakteristieken van de mensen die erin gingen, wat zijn ze bij de uitgaande mensen. Onder welke sturing heeft dat proces plaatsgevonden. Je kunt dan ook heel mooi de brug slaan naar prestatie indicatoren. En naar bijvoorbeeld wat we uiteindelijk willen met die Business Intelligence. Elk proces wordt gecontroleerd uitgevoerd. Er is een bepaalde governance over een proces. Je moet weten wat je wilt bereiken, wanneer, wat mag het kosten. En als het proces is doorlopen moet je kunnen nagaan: is de doelstelling bereikt en wat heeft het gekost. Die informatie willen wij geïntegreerd krijgen van *alle* processen van Defensie en SAP heeft dat al in zich om dat te doen. Omdat die informatie goed gestructureerd is en online beschikbaar kunnen we in de toekomst heel flexibel reageren op informatievragen van de top van Defensie.”

Mindset

“Wat we nu hebben bij Defensie is een Service Oriented Architecture”, zegt Wittkamp. “Maar dan niet vanuit IT bezien, want er is geen sprake van een Enterprise Service Bus of wat dan ook – men wil het altijd in de techniek trekken. Wat zijn de kenmerken van services? Dat er onderscheid gemaakt wordt tussen governance en orkestratie. Dat hebben wij hier ook. We doen aan enterprise architectuur. En daar gaat het om: je geeft de enterprise een bepaalde architectuur en bij Defensie is dat een service-gerichte architectuur. Het is het idee dat je iets levert, met de bijbehorende mentaliteit en cultuur. ‘Mijn werk staat ten dienste van een proces bij Defensie’. En ‘Ik ben niet op aarde om dit magazijn te beheren, maar om zo goed mogelijk aan de vraag van mijn klanten te voldoen’.

Maar het valt absoluut niet mee om die mindset bij iedereen binnen Defensie te bewerkstelligen.”

In het centrale vak van DIVA staat dus de service-architectuur van Informatie Voorziening. Een belangrijk blok. Onderdeel is het cluster Adaptieve Services. Dat zijn services waarin alle veranderprocessen zitten. Wittkamp: “Dus als je een nieuw wapensysteem koopt, dan moet je daar nieuwe mensen bij hebben, dan moet je contracten afsluiten met leveranciers, van alles. Dat is een apart vak. Het veranderen van de organisatie hoort daarbij. Je krijgt andere processen, andere organisatiefuncties, andere requirements voor automatisering. We proberen ook zo naar SAP te kijken. We zouden het SAP-systeem kunnen beschouwen als een paar hele grote services die wat doen voor de materiële logistiek en voor financiën.”

“Defensie is met het veranderproces aan de kant van de organisatie begonnen, ik denk dat dat heel verstandig is”, zegt Ramsamoedj. “Maar er gaat wel veel tijd overheen eer iedereen dezelfde mindset heeft. In mijn optiek wordt er te weinig aandacht besteed aan het verander management.”

Defensie

Het Ministerie van Defensie is met 65.000 werknemers en een staf van 1500 mensen Nederlands grootste ministerie. De Commandant der Strijdkrachten (momenteel Generaal Dick Berlijn) is de hoogste militair, de Secretaris-Generaal is de hoogste burgerfunctie. Binnen het ministerie bestaat een Hoofddirectie Informatievoorziening en Organisatie, vergelijkbaar met de CIO functie; daaronder hangen drie groepen, te weten Beleid & Architectuur, Programmamanagement & Beleidsimplementatie en Planning & Beleidscontrole. De Defensie Telematica Organisatie DTO is een agentschap, dat ook werkt voor andere ministeries, is ICT-huisleverancier en detacheert project managers.

Aan de totstandkoming van dit artikel werd meegewerkt door Drs J.J. (Joy) Ramsamoedj, programma manager in de groep Programmamanagement & Beleidsimplementatie van de Directie Informatievoorziening en Organisatie van het Ministerie van Defensie, en Drs. Walter Wittkamp, Enterprise Architect bij consultancy-bureau MEAS uit Amsterdam.

Wel is de Directie Informatievoorziening en Organisatie (DIO), de schrijver van het nieuwe besturingmodel van Defensie, medio 2007 officieel een Hoofddirectie geworden. Een belangrijk signaal aan de organisatie. “Dat signaal is: informatie is zo belangrijk dat we niet meer vanuit de traditionele zuilen de dingen kunnen bepalen. Als je praat over geïntegreerde bedrijfsvoering, hoort daar ook een overkoepelend beleid bij. De rol van de DIO is in die zin veel belangrijker geworden. En dat is goed. Het hoofd van de DIO is CTO én CIO. Als CTO heeft hij de beleidsverantwoordelijkheid over het hele informatiedomein inclusief de infrastructuur, maar de nadruk ligt op de informatiefunctie. Die stopt hij in agentschappen en laat die als commodity afnemen”, vertelt Wittkamp.

“Het is een zeer vooruitstrevende aanpak, waar de organisatie dan ook nog niet helemaal klaar voor was”, vult Ramsamoedj aan. “Ook de rolvastheid is nog een uitdaging. Iedereen moet zijn nieuwe rol niet alleen invullen, maar ook vasthouden. Dat wil nog niet overal vlotten.”

Buitenstaanders zijn geneigd te denken dat Defensie een sterk hiërarchische organisatie is. “Dat is zeker bij de operationele processen zo, maar niet daarbuiten”, stelt Wittkamp. “Defensie is een consensus-organisatie, net als andere bedrijven. Ook bij Defensie neemt iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid, een groot goed dat we zeker niet willen loslaten.”

Hans Lamboo is hoofdredacteur van Business Process Magazine.