

# Met Het Oude Denken naar Het Nieuwe Werken.

Auteurs: Dick van der Vijver  
Jeroen Simons  
Datum: 8 december 2011

## Inleiding

Het Nieuwe Werken (HNW) is een **HOT ITEM** in veel organisaties. Niet alleen de 'business medewerkers' gaan "Nieuw Werken", ook informatiemanagers en applicatiebeheerders ontkomen er niet aan. Dat leidt tot de vraag: Wat is de impact van Het Nieuwe Werken op de dagelijkse praktijk van Informatiemanagement en Applicatiebeheer?

Deze vraag is actueel omdat BiSL en ASL processen<sup>1</sup> in de meeste organisaties nog op Het Oude Denken zijn gebaseerd. Botst dat niet met Het Nieuwe Werken?



HNW: Eigen verantwoordelijkheid

Op zoek naar een antwoord op deze vraag bakenen we allereerst de brede begrippen "Het Oude Werken" en "Het Nieuwe Werken" tot de relevante essentie af.

- Het Oude Werken concept is gebaseerd op, wat wij noemen, "het Oude Denken". In Het Oude Denken is het gangbaar om te sturen op bijvoorbeeld procesactiviteiten en werkuren. Het gevolg hiervan is dat medewerkers op een bepaalde plek en op een vastgestelde tijd werken. In Het Oude Werken hebben medewerkers daardoor veelal een vaste werkplek in de kantoorruimte en werken ze meestal op vaste (kantoor-) tijden.
- Het Nieuwe werken is een concept dat gebaseerd is op "Het Nieuwe Denken". Het gaat hier om het sturen op verantwoordelijkheid en procesresultaten. Hierdoor kunnen medewerkers op verschillende plaatsen en verschillende tijdstippen met elkaar samen werken. Fysiek of virtueel, het kan allebei. Het Nieuwe Werken is dus het zichtbare gevolg van het op een nieuwe manier denken over werk, tijd en plaats. En de balans tussen werk en privé. Het Nieuwe Werken kent drie essentiële aandachtsgebieden: *mensen* (mobiliteit, outputgericht werken en competenties; mentaal), *technologische voorzieningen* (virtueel) en de *fysieke werkplek* (overal).

In de tabel op de volgende pagina zijn de kenmerken van Denken en Werken in het oude en nieuwe denken weergegeven.

<sup>1</sup> BiSL (Business information Services Library) is een procesmethodiek voor business informatiemanagement. ASL (Application Services Library) is een procesmethodiek voor applicatiemanagement.

Denken		Werken
<b>Het Oude Denken:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mens heeft sturing nodig</li> <li>• Controle is beter dan vertrouwen</li> <li>• Organisatie/proces centraal</li> <li>• Manier van handelen telt</li> </ul>	➔	<b>Het Oude Werken:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaste werkplek in een kantoorruimte</li> <li>• Vaste kantoor tijden</li> <li>• Processen/procedures/protocollen</li> <li>• Vaste samenwerkingsverbanden</li> </ul>
<b>Het Nieuwe Denken:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mens centraal</li> <li>• Persoonlijke uitdaging</li> <li>• Eigen verantwoordelijkheid</li> <li>• Vertrouwen</li> <li>• Resultaat telt</li> </ul>	➔	<b>Het Nieuwe Werken:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wisselende werkplekken op wisselende locaties</li> <li>• Geen vaste werktijden</li> <li>• Wisselende (virtuele) samenwerkingsverbanden</li> </ul>

**Tabel 1. Kenmerken van oud en nieuw denken en werken.**

## Vraagstelling

Veel organisaties maken dagelijks gebruik van de voordelen van een op BiSL en ASL gebaseerde beheerprocesuitvoering. Deze processen worden steeds beter beheerst en de resultaten worden kwalitatief steeds beter. Maar de BiSL en ASL processen komen uit de tijd van Het Oude Denken en ondersteunen daardoor Het Oude Werken. Dat leidt tot een aantal interessante vragen zoals:

- Passen onze BiSL en ASL processen nog wel in Het Nieuwe Werken?
- Moeten we de processen, of delen daarvan herzien? En indien ja, welke?
- Wat betekent dit voor de mensen en voor de ondersteuning door technologische voorzieningen?
- Kunnen BiSL en ASL ons helpen bij Het Nieuwe Werken?
- Hebben we BiSL en ASL voor niets ingevoerd als we over gaan naar Het Nieuwe Werken.

Kortom in één kernvraag samengevat:

- Hoe kunnen we Het Nieuwe Werken in onze beheerafdelingen ondersteunen met BiSL en ASL?

## Antwoorden op de vragen

We beantwoorden deze vragen door allereerst de procesgerichtheid uitgebreid te beschouwen: proces- of resultaatgerichte besturing? Vervolgens zoomen we in op een zevental aspecten waar Het Nieuwe Werken naar onze mening zeker gevolgen heeft voor de op BiSL en ASL gebaseerde processen. We benoemen per aspect succesfactoren die er voor zorgen dat het Nieuwe Werken en BiSL en ASL processen elkaar aanvullen en versterken. Tenslotte trekken we een eindconclusie over het geheel.

## 1. Kun je met BiSL en ASL van proces- naar resultaatgerichtheid?

De BiSL en ASL processen zijn ontstaan in een tijdperk waarin de procesbesturing en procesuitvoering gebaseerd waren op Het Oude Werken. Logischerwijs ligt de nadruk op procesmanagement dan vooral op het sturen en uitvoeren van het werk. En het wordt dagelijks ruimschoots bewezen dat dit concept door BiSL en ASL prima wordt ondersteund. De methodieken beschrijven de processen en de best practices reiken adequate hulpmiddelen voor de procesuitvoering aan.



In Het Nieuwe Werken wordt echter de aandacht verschoven van het werk (hoe) naar het resultaat (wat). Je zou dus kunnen denken dat BiSL en ASL in de huidige vorm in Het Nieuwe Werken geen lang leven beschoren zijn. Ten dele is dat een risico voor BiSL en ASL. Want als het denken niet tijdig verlegd wordt van Het Oude Denken naar Het Nieuwe Denken (zie Tabel 1) is de kans groot dat er een gat ontstaat tussen de doelen van Het Nieuwe Werken en de bijdrage van de BiSL en ASL processen.

HNW: Van het Hoe naar het Wat.

Een tweetal voorbeelden van procesgerichte en resultaatgerichte werkwijze zijn:  
 1 Iedere dinsdag komt het Wijzigingsoverleg bij elkaar om wijzigingsverzoeken te beoordelen, is een procesgerichte afspraak. Wijzigingen voldoen aan onze doelstelling "0-fouten", is een resultaatgerichte afspraak.  
 2 Impactanalyse uitvoeren als proces, maar het gaat natuurlijk om het verkrijgen van de impactanalyse als resultaat.

**Tabel 2. Voorbeelden van procesgericht en resultaatgericht werken.**

Het ontstaan van dit gat is gelukkig te voorkomen omdat BiSL en ASL aandacht voor resultaat in het Behoeftemanagement (BiSL) proces en het Kwaliteitsmanagementproces (ASL) hebben. Daar liggen de oplossingen op het gebied van resultaten en heldere afspraken. Deze sturende processen krijgen in de praktijk van Het Oude Werken vaak minder aandacht dan de processen uit de operationele laag en Service Level Management ('Contractmanagement' in ASL 2). Een kwalitatief goed eindresultaat wordt bereikt als iedereen weet wat de overall doelstellingen zijn, elke medewerker zijn/haar eigen doelstellingen kent en weet wat de relaties en afhankelijkheden met anderen zijn. Overigens betekent dit niet dat de operationele processen er niet meer toe doen. Deze processen kennen ook resultaten, die het gevolg zijn van processtappen. Er moet een verschuiving plaatsvinden van gedetailleerde procedures en werkinstructies naar heldere processen en smart gedefinieerde grensvlakken en interfaces tussen de actoren binnen het proces. De procesresultaten moeten hiervoor centraal staan.

<b>Het Oude Werken</b> Procesmanagement: - Hoe - Waar	➔	<b>Het Nieuwe Werken</b> Resultaatmanagement: - Wat - Wanneer
<b>Aandacht voor:</b> - Processen uit de operationele laag - Service Level Management	➔	<b>Ontwikkelen van:</b> - Aandacht voor procesresultaten - Behoeftemanagement (BiSL) - Kwaliteitmanagement (ASL)

**Tabel 3. Processen in Het Oude Werken en Het Nieuwe Werken.**

De bovenstaande analyse geeft aan dat BiSL en ASL zeker een plek hebben in Het Nieuwe Werken als de resultaten een prominente rol krijgen in de processen!

### Succesfactoren:

- Snelle omslag naar resultaatgerichtheid en kwaliteitsbewustzijn; Hier spelen met name de processen Behoeftemanagement (BiSL), Kwaliteitmanagement (ASL) en gerichtheid op procesresultaten een cruciale rol;
- Goede overall processen: zorg er ook voor dat alle betrokkenen handelen “in de geest van”;
- SMART definities van de resultaten van processen en procedures;
- SMART definities van de koppelvlakken: wie is waar voor verantwoordelijk en wie levert wat wanneer aan.

## 2. De menselijke kant: virtuele samenwerking

Het Nieuwe Werken vraagt nogal een omslag in het denken van medewerkers en managers. Vaste kantoorruimtes verdwijnen, vaste werkplekken verdwijnen en men wordt vooral op resultaat beoordeeld.

In veel organisaties ziet men dat doelen, rollen en taken in teams steeds helderder worden. In de meeste procesinvoeringen wordt er veel aandacht besteed aan het bespreken van rollen en onderlinge verwachtingen. Dit wordt bemoeilijkt in Het Nieuwe Werken, simpelweg omdat men elkaar minder vaak ziet. Een goede procesinvoering is bij Het Nieuwe Werken dus nog belangrijker dan voorheen.

Als er binnen de organisatie nog veel sprake is van Het Oude Denken loopt de samenwerking nog een risico. Het Nieuwe Werken heeft mogelijk negatieve impact op het gevoel dat men samenwerkt aan een gezamenlijk resultaat. In het ergste geval kan dit er toe leiden dat men uit elkaar groeit, men zich geen collega's meer voelt en men elkaar minder gaat kennen. In plaats van echte teamwerkers te worden kunnen medewerkers individualistischer worden. Dit vraagt een omslag in het denken van mensen.

Het gaat er in Het Nieuwe Werken niet om dat je samenwerkt maar dat je samen een gezamenlijk doel behaalt en een goed resultaat neerzet. Dat kan ook in een wisselend werkverband zijn.

### Succesfactoren:

- Competentie ontwikkeling van medewerkers, zoals flexibiliteit bij veranderende werkomgevingen en in het gebruik van andere hulpmiddelen. Maar denk ook aan competenties als zelfstandigheid, initiatief nemen en resultaatverantwoordelijkheid nemen;
- Samenwerking is cruciaal. Men moet onderling heldere afspraken met elkaar maken, verwachtingen naar elkaar uitspreken en ook elkaar er op aan kunnen spreken. Men moet op elkaar kunnen rekenen en op elkaar kunnen vertrouwen;
- De werkprocessen moeten conform afspraak uitgevoerd worden (tijdigheid, volledigheid en juistheid) en de onderlinge informatie uitwisseling over het proces (bijvoorbeeld het onderling communiceren over de status van het werk) moet geformaliseerd worden.



Virtuele samenwerking

## 3. Onderhoud en vernieuwing: Virtuele projectruimte?

In onderhoud- en vernieuwingstrajecten wordt er in het Oude Werken vaak een projectruimte gebruikt die mede voor onderlinge communicatie is opgezet. Als er overlegd moet worden over bijvoorbeeld impact van een wijziging, oplossen van bugs of de uitslag van testen heeft men elkaar, formeel of informeel en ad hoc zo gevonden. In Het Nieuwe Werken wordt dit contact minder fysiek. Een projectlid kan in principe overal op de wereld werken en op elk tijdstip. Up-to-date informatie uitwisseling moet op een andere manier gewaarborgd worden om samenhang tussen en binnen de Onderhoud en Vernieuwing trajecten niet uit het oog te verliezen. Configuratie beheer op

documentatie en versiebeheer op code is hier de oplossing. Centrale en decentrale besturing wordt belangrijk voor de uitvoering van de projectmatige werkzaamheden uit het procescluster Onderhoud en Vernieuwing. Centrale besturing houdt het totale overzicht, decentrale besturing zoomt in op de afgebakende deelactiviteiten.

#### **Succesfactoren:**

- Documentatie op orde en altijd beschikbaar voor alle betrokken medewerkers;
- Het wijzigingsproces op de requirements en status- en versiebeheer over de requirements moet goed functioneren;
- Versiebeheer op code en andere Configuratie Items ( CI's);
- Up-to-date decentrale testomgevingen zodat iedereen op eenzelfde baseline test;
- Strakke testplanning en kwalitatief sterke testplannen voor de kwaliteit van het (vaak samengestelde) resultaat;
- Adequate besturing en beheersing van de processen uit het procescluster Onderhoud en Vernieuwing.

#### **4. De Beheerprocessen: de werking.**

Wat is de impact op de operationele ICT-beheerprocessen? Voor issues die niet in de processen worden afgedekt (en dat zijn er vaak nogal wat) weet men elkaar over het algemeen in Het Oude Werken snel te vinden. Dit komt omdat medewerkers veelal dicht bij elkaar zitten, in één gebouw, op één verdieping. Wie kent de Wijzigings-overleggen niet waar alle experts en specialisten bij elkaar zitten en die alleen met inbreng van hun individuele puzzelstukjes het beeld volledig kunnen maken? In Het Nieuwe Werken is het de vraag hoe je die ervoor zorgt dat de puzzelstukjes bij elkaar zijn zonder dat de board fysiek bij elkaar moet komen. Configuratiebeheer (ASL) speelt ook hier een belangrijke rol door het volledige inzicht te verschaffen over alle configuratie items. Hetzelfde geldt voor incidentbeheer en gebruikersondersteuning. Nu wordt er vaak even onderling overlegd over een probleem. Hoe beschikt een medewerker, die niet tussen collega's zit over alle benodigde informatie om adequate analyses uit te kunnen voeren om de gebruiker te helpen. En hoe heb je die informatie 7\*24 uur bij de hand? De gebruikers werken immers ook volgens Het Nieuwe Werken. Alle gebeurtenissen moeten dus worden gelogd en worden ontsloten in de Service Management tool.

#### **Succesfactoren:**

- Procesdocumentatie en -informatie is altijd op orde en altijd beschikbaar voor alle betrokken medewerkers;
- Er zijn afspraken over informatie uitwisseling, bijvoorbeeld tijden waarop iedereen beschikbaar is voor informatie uitwisseling;
- Het registreren en bijhouden van gebeurtenissen in een Service Management Tool wordt erg belangrijk bij analyses;
- Configuratiebeheer (ASL) is hier het sleutelproces dat hoge attentie verdient.

#### **5. Verbindende processen.**

Deze processen verbinden de "Beheer"-wereld met de "Onderhoud & Vernieuwing"-wereld. Voor deze processen geldt dat ze in het Nieuwe Werken er vooral voor moeten zorgen dat informatie over Beheer en Onderhoud&Vernieuwing integraal, op ieder moment en op iedere plek up-to-date beschikbaar is voor medewerkers uit "beide werelden". Denk hierbij aan:

- alle wijzigingen met statussen en de relaties tussen wijzigingen alsmede de status ervan;
- planning van de implementatie van releases en de impact op bijvoorbeeld incidentbeheer of gebruikersondersteuning.

Ook hier geldt: In Het Oude Werken zien we dat mensen elkaar vaak face to face (buiten het proces om!) voorzien van benodigde informatie. In Het Nieuwe Werken lukt dit in mindere mate en moet de informatievoorziening over wijzigingen en releases op een formelere manier ingeregeld worden.

#### **Succesfactoren:**

- Er is één wijzigingskalender met de planning en (tussen-)statussen van wijzigingen;
- Informatie over relevante gebeurtenissen zoals incidenten en testresultaten is beschikbaar;
- Er is één up-to-date releasekalender met (voortgangs-)statussen;
- Gebruik hiervoor de middelen die de technieken van Het Nieuwe Werken ondersteunen.

### **6. Demand & supply: relatie en partnership**

De 'business' wil oplossingen die perfect aansluiten op de bedrijfsprocessen. Dat betekent voor de 'supplier' (aanbieder) dat deze zich moet kunnen inleven in de behoeften van 'de business' (afnemer). De producten en diensten moeten een hoge beschikbaarheid hebben. Het leverantie moet gebeuren met behulp van duidelijke afspraken. Producten en diensten moeten betaalbaar zijn en een korte levertijd hebben. De 'supplier' wil zijn concurrentiepositie verstevigen, moet daarnaast aantrekkelijk zijn voor jongeren, haar kosten beperken, het innovatief vermogen vergroten en het beste product kunnen leveren.



**Demand en Supply in dezelfde fase van volwassenheid.**

Speerpunten van een moderne 'supplier' zijn zowel 'customer intimacy' als 'operational excellence'. Het Nieuwe Werken biedt de mogelijkheden om deze behoefte grotendeels in te vullen, mits zowel 'demand' als 'supply' in dezelfde fase van volwassenheid zitten. Persoonlijk fysiek contact blijft in de dienstverlening ook in Het Nieuwe Werken belangrijk, dus er zal moeten worden gezocht naar een optimale balans van fysiek en virtueel contact.

#### **Succesfactoren:**

- Demand en supply lopen in de gehele voortbrengingsketen synchroon qua volwassenheid;
- Het Nieuwe Werken wordt gebruikt voor het verhogen voor de versterking van de "customer intimacy" en verhogen van de "operational excellence".

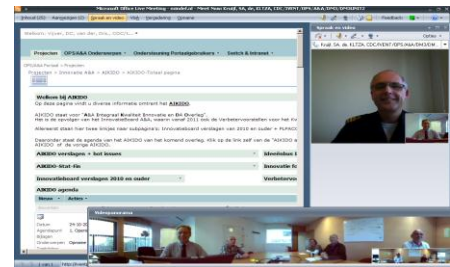
### **7. Beheervoorzieningen: oud beleid en nieuwe hulpmiddelen**

Om het Nieuwe Werken mogelijk te maken, zullen adequate, nieuwe hulpmiddelen moeten worden ingezet. Vaak wordt nog gewerkt met een desktop die aan een beheerder is toegewezen. Specifieke tooling voor het beheren van applicaties stelt hier de nodige eisen aan. Die koppeling moet worden losgelaten. In principe moet op elke willekeurige plek het werk ondersteund worden. Virtualisatie van server- en werkplek omgevingen neemt daarom een hoge vlucht. Op brede schaal moeten veilige aansluitmogelijkheden worden geboden om bijvoorbeeld werken onderweg (trein, hotel, restaurants, etc) te faciliteren. Ook de werkplek thuis zal het beheerwerk moeten kunnen ondersteunen. Omdat de samenwerking minder fysiek is en meer virtueel wordt, zal dit moeten worden ondersteund met de juiste middelen, zoals software en apparatuur voor video- en teleconferencing, het delen van informatie 'in the cloud' en social media. Hier horen ook gedragsregels bij die zorgen voor een juiste en veilige inzet van de middelen.



## Succesfactoren:

- Middelen moeten beschikbaar komen om het werk locatieonafhankelijk en tijdonafhankelijk te maken;
- Gebruik nieuwe technieken uit Het Nieuwe Werken door bijvoorbeeld fysieke bijeenkomsten te vervangen door video- en teleconferencing en door de informele informatie-uitwisseling bij koffie automaat, lunch of roken te vervangen door chatboxen, sms, whatsapp enz.;
- Er is bereidheid om met nieuwe middelen te werken, zowel voor het beheer, als voor de ondersteuning van virtuele samenwerking;
- Er worden gedragsregels gemaakt die een veilig en juist gebruik van de middelen ondersteunen.



**Hulpmiddelen: Video conferenzen bij Defensie.**

## 8. Het Nieuwe Werken in een beheerwereld

Juist in de wereld van beheer zijn we op zoek naar beheersing van processen en stabiliteit van producten. We zijn gewend aan controles, gestructureerd werken, een omgeving om geconcentreerd te kunnen werken en vertrouwde, stabiele hulpmiddelen. Een hele uitdaging om vanuit deze cultuur de wereld in te stappen van vernieuwing, innovatief vermogen, verlies van heldere structuren en steeds wisselende werkomgevingen. Hier ligt een grote uitdaging. Door mee te werken aan experimenten kan de lofactor van Het Nieuwe Werken worden ontdekt: vrijheid, vertrouwen, nieuwe hulpmiddelen met nieuwe mogelijkheden, nieuwe collega's vinden en toewerken naar afgesproken producten. En dat kan alleen maar slagen als de managers het voorbeeld geven.

## Succesfactoren:

- Voorbeeldgedrag management;
- Open staan voor het nieuwe werken.

## Eindconclusie

Het Nieuwe Werken heeft flinke impact op de BiSL en ASL processen. Als je op een goede manier omgaat met deze impact kunnen Het Nieuwe Werken, BiSL en ASL elkaar juist versterken en aanvullen. Je kunt met BiSL en ASL vanuit Het Oude Denken naar Het Nieuwe Werken groeien door ruim aandacht te besteden aan de onderstaande succesfactoren:

- Aandacht op procesmanagement verplaatsen van procesgericht naar resultaatgericht;
- Beschikbaarheid garanderen van adequate en up-to-date informatie en hulpmiddelen om de processen op alle plekken en tijden uit te kunnen voeren;
- Inzetten op Behoeftemanagement, Kwaliteitmanagement en Configuratiebeheer om BiSL- en ASL- proceskwaliteitslagen te maken;
- Af te spreken om samen te werken op basis van "Afspraak is Afspraak" zodat men op elkaar kan bouwen;
- Een gelijk niveau van volwassenheid na te streven van demand en supply voor een optimale samenwerking in de gehele keten;
- Competentie ontwikkeling te richten op de benodigde vaardigheden voor Het Nieuwe Werken;
- En tenslotte: voorbeeld gedrag te stimuleren van management én medewerkers.



**Als je het zo ziet.... Doe het dan nog maar niet!**

Voor aanvullingen en opmerkingen zijn de auteurs bereikbaar via de e-mail:

J.Simons@i-to-i.nl

DC.vd.Vijver@mindef.nl



### Over de auteurs



#### **Jeroen Simons**

Jeroen is ruim twintig jaar in het ICT-werkveld werkzaam. Hij heeft veel ervaring opgedaan in een groot aantal verschillende organisaties en vanuit verschillende lijnmanagement- en adviesfuncties. Jeroen heeft mede daardoor een brede blik ontwikkeld op de werkvelden van ICT management, Service management, Business-it alignment, People management en de processen die daar een rol bij spelen. Jeroen heeft veel organisatieveranderingen begeleid waarvan er bij enkele trajecten ook HNW aan de orde was. In zijn visie draait het vooral om de mensen, wil een verandering echt succesvol kunnen zijn. Sinds 2006 werkt Jeroen als senior management consultant bij het adviesbureau Ideas to Interconnect ([www.i-to-i.nl](http://www.i-to-i.nl)) uit Driebergen. Ideas to Interconnect is een actieve kennispartner van de ASL BiSL foundation en jaarlijkse sponsor van het Focus On Demand congres.



#### **Dick van der Vijver**

Dick is dertig jaar werkzaam bij Defensie in de Informatievoorziening. Hij heeft binnen dit domein verschillende functies gehad op het gebied van applicatieontwikkeling- en beheer, innovatie, projectmanagement, kwaliteitmanagement en IV-advies. Momenteel werkt hij bij de afdeling Advies & Applicaties (A&A) van IVENT / Operations, de afdeling die Defensie ondersteunt op het gebied van Informatievoorziening. Daar is hij met zijn Advisory and Support Centre verantwoordelijk voor innovatie, kwaliteitmanagement, communicatie&public relations, middelen support, huisvesting en vakinhoudelijk advies. Binnen zijn afdeling heeft hij een pilot geleid voor de invoering van Het Nieuwe Werken. Zijn visie is dat in het kennisintensieve werkveld van IV in de context van brede ontwikkelingen in technologie, reorganisaties en demand, continue ontwikkeling van kennis en competenties noodzakelijk is. Defensie is bestuurspartner van de ASL BiSL foundation.