

Case Programmamanagement

Realisatie strategische koersverandering



Programmamanager:	Henk van den Berg
Opdracht:	Realiseer middels een programma de strategische koersverandering
Opdrachtgever:	IT werkmaatschappij van grote onderneming
Duur traject:	18 maanden

Een IT werkmaatschappij van een grote onderneming probeert al jaren de verandering van een product oriëntatie naar een diensten oriëntatie te maken. Daarbij wil men, naast ICT producten, complexe projecten en IT beheer als diensten gaan aanbieden. De organisatie maakt daarbij geen duidelijke keuzes en weet eigenlijk niet wat nodig is om de koersverandering succesvol te maken.

Uitdaging

1. Een jong en onvolwassen MT meenemen in het ontwikkelen van een visie op dienstverlening en de aanvaarding van de consequenties daarvan.
2. Tegenstellingen tussen commercie en operations overbruggen.
3. De invoering van een dienstenportfolio dat alleen op papier bestaat en intern in de organisatie nog vertaald dient te worden naar skills, werkprocessen en besturing.
4. De professionaliteit bleef ver achter bij het gewenste niveau behorend bij klantgerichte dienstverlening.
5. In het algemeen was de laatste jaren te weinig geïnvesteerd in de organisatie

Aanpak

1. De programmamanager heeft een plan ontwikkeld gebaseerd op het INK managementmodel om de organisatie naar een hoger plan te brengen. Er voor zorgend dat alle aspecten in het plan terugkwamen. Met name diende zo snel mogelijk de juiste mensen aan boord te komen. Het potentieel in de organisatie bepaalt en ontwikkel trajecten in gang gezet te worden.
2. Gezien de zwaarte van het programma was de programmamanager in die periode lid van het MT en is het MT begeleid in het ontwikkelen van de visie en vertaling naar operationele activiteiten. Het MT functioneerde als sponsorgroep en de algemeen directeur als opdrachtgever.
3. De programmamanager heeft elke afdelingsmanager zijn eigen operationele plan laten maken als afgeleide van het programmaplan en als een project laten uitvoeren. Er is een duidelijke scheiding in de organisatie aangebracht in de verschillende processen vanuit efficiency en vanwege aard van de processen.
4. Het nieuwe dienstenportfolio is scherper gedefinieerd en vertaald naar skills, middelen, processen en activiteiten. Veel aandacht voor inrichting van besturing en beslismomenten.
5. Er is veel tijd besteed aan het cultuuraspect door workshops, competentiegroepen in te richten en kennissessies met experts van buiten.

Resultaat

- Groei in diensten, nieuw elan in de organisatie met een focus op klanten
- Besturing en processen goed ingericht
- De organisatie heeft de beweging gemaakt