

4.3 Toepassing van een portal voor operationsmanagement

Wat zijn de mogelijkheden van een portal voor IT-beheer en wat zijn de aandachtspunten bij de implementatie van zo'n portal? Edwin Griffioen gaat op onderzoek uit en vraagt Paul Leenards en Morten Lauridsen om hun ervaringen met portal-implementaties bij Bouwfonds en de Deense provincie Midtjylland met ons te delen.

INLEIDING

Zowel Bouwfonds als de Deense provincie Midtjylland (Region Midtjylland) hebben onlangs een implementatie van een beheerportal gerealiseerd. Met deze implementatie beoogde men de nieuwe manier van procesmatig werken volgens het Microsoft Operations Framework (MOF) optimaal te faciliteren. De portal geeft gecentraliseerd toegang tot de benodigde operationele beheertaken, de onderliggende beheerdocumentatie en de inroosting van medewerkers. Ook moest deze portal een mogelijkheid bieden om snel nieuwe kennis en werkinstructies vast te leggen vanuit nieuwe projecten. De portal stond daarmee voor de nieuwe manier van werken binnen IT-operations: duidelijk, herhaalbaar en daarom beheersbaar en duurzaam (Secure Operations).

In dit artikel maakt Edwin Griffioen de balans op van de resultaten van deze implementaties. Hoe hebben zij hun doelstelling gerealiseerd, wat was de toegevoegde waarde, hoe hebben zij hun traject aangepakt, welke hindernissen hebben ze ondervonden, welke successen en leermomenten kunnen zij met ons delen.

Edwin werkt als operations consultant en draait op dit moment een project waarbij hij in een IT-beheerorganisatie een professionaliseringsslag wil realiseren met behulp van MOF. Het gebruik van een portal is dus ook binnen zijn project een

goede mogelijkheid. Vanuit deze interesse interviewt hij de projectmanagers die verantwoordelijk waren voor de implementaties bij Bouwfonds en Region Midtjylland. Met deze publicatie geeft Edwin u inzicht in zijn ervaringen en bevindingen vanuit zijn interviews en evaluatie en vertaalt hij deze bevindingen naar een mogelijke toepassing van de portal voor zijn project.

Als lead consultant is Edwin betrokken bij een project van een overheidsorganisatie. In dit project wordt een nieuwe gecentraliseerde infrastructuur gerealiseerd. De van origine gedecentraliseerde infrastructuur wordt vanuit dit project opgewaardeerd en gecentraliseerd in een datacentre teneinde professionele dienstverlening met een hoge beschikbaarheid te kunnen bieden. Voor het beheer van deze infrastructuur wordt vanuit *best practices* een nieuwe IT-beheerorganisatie opgezet. De beheerrollen en de clustering hiervan worden vanuit het teammodel opgezet. In de huidige fase van het project ligt vooral de nadruk op de support- en operationsrollen.

WAAROM EEN PORTAL?

In de operationsrollen zijn alle werkzaamheden opgenomen die nodig zijn om de infrastructuur operationeel te houden. Het zijn juist deze proactieve en planbare werkzaamheden die vaak ondersneeuwen in de hectiek van incidentgedreven werk. En juist het

achterwege blijven van deze operationsactiviteiten leidt weer tot extra incidenten. Om deze cirkel te doorbreken is in het project van Edwin extra de nadruk gelegd op de organisatie en naleving van deze operationsactiviteiten. Vandaar de nadrukkelijke scheiding tussen support- en operationsactiviteiten.

Ter maximale facilitering en borging van deze operationstaken is de portaloplossing ingezet in de projecten bij Bouwfonds en Region Midtjylland. De resultaten in deze projecten zijn daarom het onderzoeken meer dan waard. Op basis daarvan kan Edwin de resultaten vertalen naar een mogelijke toepassing en aanpak voor zijn project.

IMPLEMENTATIE PORTAL BIJ BOUWFONDS

Edwin interviewt Paul Leenards, de projectmanager die verantwoordelijk was voor de implementatie van de IT-managementportal bij Bouwfonds. Deze implementatie maakte deel uit van een groter project dat de verbetering van de afdeling Infrastructure Services beoogt. Hierbij wordt MOF gebruikt als inspiratiebron (zie hiervoor ook hoofdstuk 5.3)

Wat was de aanleiding om een portal in te zetten?

In het verleden was al eerder een soort portal ingericht, maar deze werd nog nauwelijks gebruikt. Er stond nog steeds wel bruikbare informatie op over de installatie van specifieke servers die nog in productie waren. Het gebruik was echter niet geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden van de systeembeheerders.

Andere documentatie, zoals bijvoorbeeld werkinstructies, procedures en handboeken, werd verzameld in het algemene bestandsstelsel voor kantoorautomatisering. Deze was opgezet op basis van teams uit het verleden (van voor de reorganisatie). Na de diverse reorganisaties en het herordenen van de mappenstructuur hadden veel bestanden geen eigenaar meer en niemand voelde zich verantwoordelijk voor het beheren van de documentatie.

Nadat een audit was uitgevoerd door een bekende auditororganisatie bleek veel documentatie dan ook gedateerd te zijn of in zijn geheel te ontbreken. Als reactie op deze audit is het verbeterproject voor de afdeling Infrastructure Services gevraagd om ook de documentatie in het project mee te nemen.

Welk probleem moesten jullie oplossen?

Zoals hierboven al beschreven nam niemand verantwoordelijkheid voor de documentatie en dat was een belangrijke reden voor de gedateerdheid ervan. De meeste bestanden in de afdelingsmappen waren meer dan twee jaar oud. Met uitzondering van enkelen werkten de meeste beheerders op basis van wat ze zich konden herinneren over hoe ze een server moesten inrichten of een gebruiker moesten aanmaken. Dit betekende natuurlijk dat slechts een beperkte groep beheerders bepaalde werkzaamheden kon uitvoeren en voor een aantal expertisegebieden (zoals Storage) was er slechts één specialist beschikbaar. Dat brengt een groot risico met zich mee: deze specialist zou misschien een andere werkgever vinden en Bouwfonds verlaten. Dat risico was vooral groot omdat meer dan de helft van de medewerkers gedetacheerd was.

Het gevolg was dat de inzet van relatief dure specialisten steeds weer discussie gaf omdat deze zowel hard nodig waren om storingsproblemen op te lossen als om mee te werken in projecten. Verder ondersteunde deze situatie het opbouwen van koninkrijkjes waar nieuwe beheerders alleen toegang kregen na een langdurig initiatieperiode waarin ze ingewijd werden in de fijnere kneepjes van de infrastructuur van Bouwfonds.

Welke afwegingen hebben jullie bij de implementatie gemaakt?

Allereerst was het belangrijk om de manier waarop beheerders documentatie gebruiken onder de loep te nemen. In het verleden werden handboeken op een dusdanige manier gemaakt en opgeslagen dat deze kennelijk

niet makkelijk terug te vinden waren voor de gebruikers. Nadat de documenten waren gemaakt, werden ze weer snel vergeten en soms werden documenten met dezelfde informatie in een aantal weken achter elkaar dubbel gemaakt. Het was daarom van belang om ditmaal een andere benadering te kiezen zodat documentatie werd gebruikt in plaats van alleen gearchiveerd.

Omdat we bij Bouwfonds al bezig waren met het implementeren van de operationsmanagementprocessen konden wij het maken van werkinstructies onderdeel maken van de procesuitvoering. De zogenaamde expertise-beheerders werden verantwoordelijk voor de werkinstructies die hun aandachtsgebied betroffen. Zij namen daarmee eigenaarschap voor deze en gerelateerde documenten. Ook gingen we met de beheerders in gesprek om te bepalen welke informatie zij nodig hadden in hun dagelijkse werkzaamheden. Alleen die documenten die ook meteen nuttig en bruikbaar waren zouden deel uit maken van de portal. Verder keken we goed hoe de operators en beheerders documenten gebruiken. We zagen dat veel taken op verschillende manieren werden uitgevoerd, afhankelijk van de persoon. We zijn daarom dagelijkse takenlijsten of afvinklijsten op rolniveau gaan maken waarin gemeld stond op welk tijdstip een bepaalde taak uitgevoerd moest worden. Door de portaltechnologie konden we aan elke taak een specifieke werkinstructie koppelen die binnen één klik beschikbaar werd. Elke werkinstructie was compleet en onder versiebeheer (van de expertisebeheerder). Door vaak te controleren zorgden we er voor dat beheerders de werkinstructies goed opvolgden als zij een taak moesten uitvoeren.

Welke aanpak hebben jullie gekozen voor de implementatie van een portal?

Binnen Bouwfonds werd al gebruikgemaakt van MS Sharepoint als basisplatform voor de intranetomgeving. Het intranetprojectteam overwoog om ook op afdelingsniveau zogenaamde teamsites in te zetten, maar had tot zover nog geen actie ondernomen. Voor ons betekende dit dat we al gebruik konden ma-

ken van een portalformat en -ontwerp en ons daardoor alleen nog maar op de structuur en het gebruik hoefden te concentreren. Onze ervaring is dat in portalprojecten meer tijd gestoken wordt in verhitte discussies over hoe de portal eruit moet zien dan over hoe deze gebruikt moet worden.

Gebaseerd op MOF is een basisstructuur ontworpen waarin we ons meer hebben laten leiden door de logische groepering van werkzaamheden dan door de organisatiestructuur. We probeerden vooral vanuit het gebruikersperspectief te redeneren en hebben daarom ook alle werkinstructies op één opslagplaats verzameld. Dit in plaats van de instructies te verdelen over expertisegebieden of organisatieonderdelen. Met deze opzet konden alle beheerders in principe alle werkinstructies raadplegen, ook al kregen ze op hun actielijst alleen de taken te zien die ze uit moesten voeren.

Na het opzetten van het eerste prototype hebben we alle medewerkers benaderd om de portal te bezoeken en ons feedback te geven. We waren vooral geïnteresseerd in hoe zij de portal in hun dagelijks werk integreerden. De proefperiode duurde ongeveer vier weken. Aan het einde van deze periode hebben we de verbeterde portal in productie genomen en zijn in het operationsteam officieel gaan werken met de dagelijkse afvinklijsten. Al snel werd het gebruik van de portal routine, onderdeel van het werk.

Aan het einde van het jaar, ongeveer zes weken na het 'live' gaan, is de beheerportal opgenomen in het intranet van Bouwfonds. Dit betekende een formele erkenning van de portal en ook minder vrijheid om de structuur van de portal aan te passen. Er is een applicatiebeheerder voor de portal aangesteld en daarmee werd het ontwikkelen van nieuwe functionaliteit van de portal een zaak van de gebruikers zelf.

De andere procesmanagers op de afdeling Infrastructure Services ontdekten al snel de mogelijkheden van de portal

en voegden nieuwe mogelijkheden voor changemanagement aan de portal toe.

Belangrijk aspect was de integratie van de portal in de operationsmanagementprocessen. Het schrijven van concrete werkinstructies is een stuk minder belastend en moeilijker voor een 'engineer' dan het schrijven van een compleet handboek. Allereerst moesten we bepalen welke taken operations actief moet uitvoeren om de infrastructuur of onderdelen daarvan optimaal draaiend te houden. Bij voorkeur werden taken vastgesteld die telkens terugkwamen en regelmatig uitgevoerd moesten worden. Na deze vaststelling is het eenvoudiger om de bijhorende werkinstructie te schrijven. De 'engineer' (in projecten of releases) of de 'expertisebeheerder' voerden eerst zelf de taak uit en schreven vervolgens op hoe ze het hadden gedaan (aangevuld met schermafdrucken). Zodra een werkinstructie is geschreven kan een ander deze uitvoeren door de instructies te volgen. Als er zaken niet kloppen kan dit meteen worden aangepast. Na goedkeuring van de werkinstructies, formeel door de operationsmanager, op voordracht van de betreffende 'expertisebeheerder', konden we de betreffende taak meenemen in het rooster. Deze bevat alle geïdentificeerde werkzaamheden op alle onderdelen van de infrastructuur, handmatig (taak) of geautomatiseerd (job). Door het clusteren van taken of jobs op dagdelen konden we rekening houden met taken die elkaar uitsluiten (tegelijkertijd onderhoud uitvoeren op het netwerk en onderhoud op de actieve bestandsmap is niet verstandig) of taken die een specialist moest uitvoeren (vanwege benodigde kennis voor het geval het mis zou gaan of vanwege specifieke rechten). Na vaststelling van het rooster konden we per rol en per dag(deel) de betreffende takenlijsten of afvinklijsten beschikbaar maken. Dat laatste gebeurde met een rolgebaseerd overzicht van de dagelijkse takenlijst. De uitvoerende operator of beheerder kon op zijn afvinklijst bijhouden welke activiteiten hij moest uitvoeren en via een link naar de werkinstructie nog even nalezen hoe het ook weer moest. Na afvinken van de taak, werden automatisch

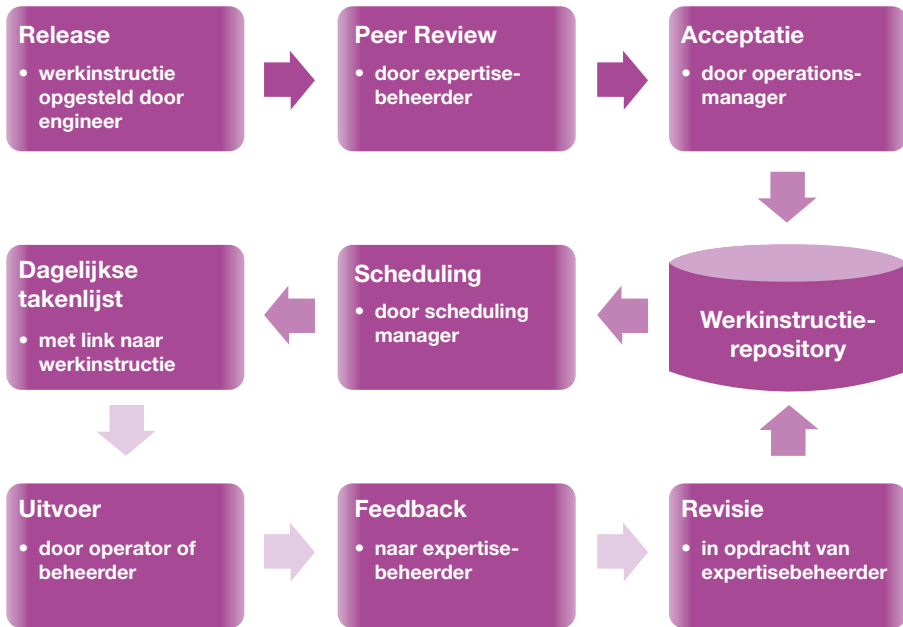
ook zijn naam en de tijd vastgelegd, zodat er dus een mogelijk audit-spoor ontstond (wat weer een prettig bijkomstigheidsfeit is in het geval van compliancyregels). Een wijziging van de werkinstructie stond ook in de actielijst.

De structuur van het portalplatform maakt versiebeheer van de werkinstructie gemakkelijk. Een aanpassing van het bestaande bestand genereert automatisch een nieuwe versie (met nieuw versienummer). Hierdoor is er maar één versie van de werkinstructie beschikbaar voor de beheerders, en wel de meest recente.

Welke alternatieven hebben jullie overwogen?

Bouwfonds maakte al gebruik van een servicemanagementoplossing en deze had de beschikking over een soort kennisdatabase. Het grote bezwaar van dergelijke tools is dat ze werkzaamheden distribueren op basis van een 'event' (zoals incidenten en gebruikersverzoeken) in plaats van op basis van een tijdstip. Hierdoor konden we geen taken toekennen op dagelijkse basis en deze taken koppelen aan werkinstructies die onder versiebeheer staan.

Veel andere kennis- of expertsystemen hebben het probleem dat ze meer zijn opgezet vanuit het perspectief van de leverancier, dus redenerend vanuit het leveren van informatie. Informatie is meestal niet op een simpele wijze beschikbaar gemaakt, op basis van wat de beheerder nodig heeft. De operators moeten in deze systemen gaan zoeken naar informatie op het moment dat ze een taak moeten uitvoeren en vaak is dat behoorlijk gecompliceerd en tijdrovend. Veel operators zullen vervolgens weer meer gaan vertrouwen op hun eigen geheugen dan op het expertsysteem omdat dit sneller is en minder complex (hoewel beheerders niet via hersengolven met elkaar communiceren en dus kennis onderling niet gesynchroniseerd wordt). Uiteindelijk waren er maar beperkte mogelijkheden (vooral financieel) om een kennisstelsel aan te schaffen en te implementeren. Het vullen van dergelijke systemen is vaak een tijdrovende bezigheid en er is meestal weinig



Figuur 1 Lifecycle of information

tijd voor beschikbaar. Bovendien was er al een platform geïmplementeerd dat samenwerking en documentbeheer ondersteunde: het intranet.

Hoe volwassen was de IT-organisatie?

Aan het begin van het verbeterproject voor de afdeling Infrastructure Services was in zijn algemeenheid de volwassenheid van de organisatie laag, met uitzondering van incidenten- en changemanagement. De organisatie was reactief en had niet de tijd noch de rust om te investeren in langetermijnverbeteringen. In het project hebben we een nieuw op MOF gebaseerd organisatiemodel geïmplementeerd, waarbij we de beheerders afhankelijk van het soort werkzaamheden dat ze moesten verrichten van werkkamer lieten veranderen. In de operationskamer hebben we een monitoringsconfiguratie opgezet: een aantal tafels met meerdere schermen vanwaar de operators de prestaties van de infrastructuur in de gaten kunnen houden en actie kunnen ondernemen op 'events' als dat nodig is. Omdat de meeste mensen niet langdurig naar een computerscherm kunnen staren hebben we

een rooster gemaakt waarin twee operators samenwerken: de één kijkt naar de schermen terwijl de ander de taken van de dagelijkse actielijst uitvoert. Elk half uur wisselen ze elkaar af. Via de portal krijgen ze toegang tot de actielijst en ook kunnen ze op de portal observaties loggen. Dit logbestand is weer input voor de zogenaamde 'beheerder van dienst' die op basis daarvan proactief verbeteracties kan initiëren om de prestaties te verbeteren. Ook vraagt de 'beheerder van dienst' vaak aan de monitoringmanager om de systeemmanagementtool aan te passen en zodoende onnodige waarschuwingmeldingen te voorkomen. Door deze manier van werken, die tot op zekere hoogte gestandaardiseerd was, kwam er meer structuur in de organisatie en nam ook de volwassenheid behoorlijk toe.

Wat was het succes van de portal?

De belangrijkste succesfactor was het gebruiksgemak en de laagdrempelige integratie van de portal in het dagelijkse werk van de beheerders. We konden een standaardwijze voor het uitvoeren van taken afdwingen en dat betekende een hogere voorspelbaarheid

van de dienstverlening. Acties die beheerders in het verleden uitvoerden als ze eraan toe kwamen (zelden), voerden ze nu uit op basis van het werkrooster. Gebruikers die in het verleden dagen moesten wachten voordat een aanvraag was uitgevoerd kunnen er nu op rekenen dat nu uiterlijk op de volgende werkdag aan hun aanvraag is voldaan. Omdat taken gestandaardiseerd waren en duidelijk beschreven in werkinstructies maakten beheerders minder fouten en dat betekende ook dat er minder incidenten waren. Al in de eerste maand nam het aantal incidenten af en een jaar later is het aantal incidenten ongeveer gehalveerd.

Wat zijn de 'lessons learned'?

Het duurde een tijdje voordat er genoeg taken en complete werkinstructies beschikbaar waren. Het was moeilijk voor de 'expertisebeheerders' om het belang van werken volgens een rooster te begrijpen. Pas nadat de eerste 'expertisebeheerder' de mogelijkheden had ontdekt van het delegeren van zijn eigen werkzaamheden, werd hem het belang duidelijk: het geeft hem tijd om de leuke projecten te doen terwijl de dagelijks terugkerende werkzaamheden door anderen worden gedaan. Werken met een tijdelijke prototype (we noemden dit de speeltuin) was niet zo handig omdat de beheerders deze portal niet zo serieus namen. We hebben weken verloren met spelen voordat we de beheerders zover hadden dat ze het gebruik van de portal wat serieuzer namen. Nadat we het rooster in de portal hebben geformaliseerd heeft het nog enige tijd geduurd voordat de beheerders de formele status van de portal erkenden.

Welk advies kan je mij geven met betrekking tot de implementatie van een portal?

Maak het gebruik van de portal tot een integraal onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden van de beheerders. Laat hen zien hoe de portal hun werk eenvoudiger maakt. Inderdaad, het maakt het werk meer voorspelbaar en misschien voor sommigen wel saai, zoals werken aan de lopende band. Maar het bespaart tijd en energie die ze kunnen gebruiken voor de leukere zaken in systeem-

beheer: zoals het verbeteren van het beheer van de infrastructuur. Spendeer niet teveel tijd aan de introductie van de portal bij de beheerders, hou de implementatietijd kort en krachtig. Laat hen meteen de toegevoegde waarde zien. Spendeer zeker geen tijd aan de vormgeving van de portal, tenzij het de portal een professionele en aantrekkelijke uitstraling geeft.

IMPLEMENTATIE VAN EEN PORTAL BIJ REGION MIDTJYLLAND (DENEMARKEN)

Edwin interviewt Morten Lauridsen, Practice Manager voor Operations Consultancy in Denemarken en verantwoordelijk voor de implementatie van de portaloplossing bij de Region Midtjylland, één van de onlangs gevormde Deense provincies. De implementatie maakte deel uit van een groter project om een nieuwe IT-organisatie voor de Region Midtjylland te realiseren.

Waarom is de operationsmanagement-portal geïmplementeerd?

Region Midtjylland voerde de portal in om de inwerk- en instroomtijd te verminderen van de medewerkers die deel uit gingen maken van de nieuwe IT-organisatie. Deze nieuwe IT-organisatie ging van start met een geheel nieuwe set aan rollen en bevoegdheden. De Region Midtjylland wilde zijn werknemers faciliteren om hun nieuwe rol zo snel en goed mogelijk eigen te maken en hun verantwoordelijkheid te nemen. Op dit moment werd het idee geboren van de inzet van een portal voor de ondersteuning van het nieuwe rolmodel.

De operationsmanagementportal is dus ontstaan als antwoord op een functionele vraag van de klant, en niet uit een direct verzoek om een portal. De vraag naar de portal is feitelijk een afgeleide van het organisatorische centralisatieproject en is toegevoegd als oplossing om de oprichting van deze nieuwe organisatie te vergemakkelijken. Ik zal u een kort overzicht van het volledige project geven.

In de zomer van 2006 werden wij benaderd door Region Midtjylland met een verzoek om te onderzoeken in hoeverre we onze be-

heermethodiek zouden kunnen gebruiken om vorm te geven aan een nieuwe IT-organisatie. Op dat ogenblik was het algemene project voor het vormen van de nieuwe Region al enige tijd gaande. De Region is een consolidatie van vier voormalige provincies in het centrale deel van Jutland in Denemarken.

Eén van de activiteiten van het programma was de consolidatie van de verschillende IT-afdelingen van de vier voormalige provincies tot één nieuwe IT-organisatie met één centrale infrastructuur.

Deze nieuwe organisatie van IT werd hiermee verantwoordelijk voor de IT-dienstverlening aan de ziekenhuizen, de sociale dienst en de beleidvoerende organen van de Region. Gezien deze grote verantwoordelijkheid is het geen verrassing dat 'Secure Operations' het motto voor de nieuwe organisatie is.

Secure Operations werd ook het leidende motto voor het project waar de invoering van de operationsportal deel van uitmaakte. Het doel van het project was om een stevig en schaalbaar fundament voor de nieuwe IT-organisatie te bouwen. Dit betekende dat we een organisatie moesten bouwen die:

- garant staat voor veilige en efficiënte dienstverlening;
- gebaseerd is op de ITIL- of MOF-processen en -rollen;
- de medewerkers faciliteert in hun nieuwe manier van werken.

Wat was de grootste uitdaging van het portalproject?

Er waren twee belangrijke onderwerpen waar de implementatie zich op richtte, te weten:

- mensen in staat stellen om zich snel, effectief en efficiënt in te werken in hun nieuwe rollen;
- optimaal consolideren en delen van kennis over professioneel infrastructuurbeheer.

Mensen in staat stellen om snel optimaal te presteren in hun nieuwe rol

Eén van de gevolgen van het consolideren van organisaties is dat sommige mensen veranderde rollen en verantwoordelijkheden

zullen krijgen. Dit was ook het geval in Region Midtjylland, waar een geheel nieuwe set procesrollen is gedefinieerd en toegewezen. Hieraan kleeft natuurlijk het risico dat medewerkers zich eerst moeten inleren in hun nieuwe rol, wat een productiviteitsverlies tot gevolg heeft. Region Midtjylland wilde juist de impact van dit risico verkleinen.

Hier kwam de operationsmanagementportal in beeld. Deze werd als oplossing gekozen omdat het kon helpen de leercurve van de medewerkers aanzienlijk te verkorten. De portal biedt de medewerkers namelijk de noodzakelijke begeleiding om hun nieuwe taken naar behoren uit te voeren: duidelijkheid over de inhoud van de nieuwe rol, de te verrichte taken, de procesdocumentatie (wat) en de relevante werkinstructies (hoe). De portal biedt al deze informatie centraal aan en biedt ook de mogelijkheid om inzicht te krijgen in uitgevoerde taken. Zo ondersteunt de portal het rolmodel van Region Midtjylland dat uit het teammodel is ontstaan.

Dit teammodel bestaat uit een reeks roltypes en principes voor hoe deze al of niet kunnen worden gecombineerd. Het is ontworpen om mensen in staat te stellen efficiënter te werken en daadwerkelijk proactief beheer uit te voeren door scheiding van concurrerende verantwoordelijkheden. Tegelijkertijd biedt het de gelegenheid proactiever te zijn door interferentie van reactieve verantwoordelijkheden te verminderen.

Voor Region Midtjylland betekende dit dat:

- dit teammodel en de afgeleide roltypes werden gebruikt om een veilige, efficiënte en effectieve operationsomgeving te creëren;
- de organisatie hiermee de basis legde voor de implementatie van processen op basis van ITIL en MOF door roltypes te implementeren die deze processen ondersteunen
- ze de portal konden inzetten om de medewerkers in hun nieuwe rollen te ondersteunen, waardoor ze sneller rendement uit deze rollen kunnen halen.

Consolideren en delen van kennis

Consolideren van een organisatie betekent ook consolideren van kennis. De mensen gaan de nieuwe organisatie in met kennis en deskundigheid van verschillende systemen. Deze kennis moesten we consolideren zodat deze voor de hele groep toegankelijk is.

Region Midtjylland wilde de portal ook hiervoor inzetten. Hierbij had vastleggen van kennis die nodig is voor het voeren van de dagelijkse operatie de hoogste prioriteit. Het motto 'Secure Operations' was immers gekozen. En het zijn juist de reguliere beheeractiviteiten die cruciaal zijn voor het draaiend houden van de business. Maar al te vaak krijgen deze taken niet de benodigde aandacht, óf omdat medewerkers ze op routine uitvoeren (kennis in hoofden), óf omdat deze repetitieve taken in de verdrinking raken van projectactiviteiten, die vaak meer in de spotlights staan. Om de informatie makkelijk op de portal op te slaan en deze in een eenduidig formaat aan te bieden werd de portal voorzien van enkele templates.

De uitdaging lag vooral in de ontsluiting van de kennis. Welke kennis is nodig? En bij wie is welke kennis aanwezig? Het was niet bekend welke kennis de verschillende medewerkers precies bezaten van alle technologieën die onder de verantwoordelijkheid van de nieuwe beheerorganisatie zouden gaan vallen. Deze kennis was niet alleen noodzakelijk om op de portal vast te leggen, maar ook cruciaal om te bepalen waar medewerkers in de nieuwe organisatie het best op hun plaats zouden zijn. Er werd een onderzoek uitgevoerd om deze informatie boven tafel te krijgen.

De verantwoordelijkheden van de nieuwe rollen werden als uitgangspunt voor het onderzoek genomen. Dit stelde ons in staat om inzicht te krijgen in de technische kennis van medewerkers, maar ook te achterhalen wie van de geïnterviewden een bijdrage zou kunnen leveren aan het opstellen van benodigde (nieuwe) documentatie. Het onderzoek bood ons ook de mogelijkheid om gebieden te bepalen waarvan slechts weinigen of misschien

zelfs maar één persoon kennis hadden. Deze specialisten zijn van kritisch belang voor de organisatie.

Een groot deel van hun werk kon – na documentatie van de relevante kennis – in de nieuwe, grotere organisatie ook door anderen worden uitgevoerd. Dit optimaliseert de inzet van deze specialisten en vermindert in belangrijke mate het risico van een eventueel vertrek van medewerkers.

Welke overwegingen speelden een rol tijdens de implementatie?

We hadden als doelstelling de complete opslag van alle taken, werkinstructies en overige documentatie op de portal. Natuurlijk wisten wij dat het veel tijd zou vergen om alles netjes gedocumenteerd op de portal te krijgen. Omdat dit de duur van het project aanzienlijk zou verlengen, hebben we besloten deze klus niet volledig te voltooien tijdens het implementatieproject. In plaats daarvan moest het project vooral een aanzet leveren voor een continu proces van kennisdeling. De portal moest daarom het IT-personeel van Region Midtjyllands alle mogelijkheden bieden om na de afronding van het project zelfstandig de kennisdeling op te pakken.

Dit betekende dat wij een proces moesten ontwikkelen voor een gecontroleerde inbeheername van IT-diensten. Het motto 'Secure Operations' was ook hier weer leidend en kreeg met dit proces een continu karakter. Aan de hand van dit inbeheernameproces (de 'on boarding') moest de transitie van alle diensten van de oude naar de nieuwe organisatie plaatsvinden. Het proces omvatte daarvoor achtereenvolgens:

- een onderzoek naar de samenstelling (de componenten) van een IT-dienst;
- achterhalen van de verantwoordelijken voor de componenten van deze IT-dienst, en de taken die bij deze verantwoordelijkheden horen;
- vaststellen van eventuele hiaten in benodigde beheerdocumentatie.

De toepassing van dit proces leidt tot gecontroleerde inbeheername van alle IT-diensten die de nieuwe afdeling IT-operations van Re-

gion Midtjyllands overneemt vanuit de oude organisaties, inclusief de overgangsverantwoordelijkheden.

De eerste diensten die overgingen naar de nieuwe IT-organisatie waren de diensten die verantwoordelijk waren voor de kerninfrastructuur, te weten netwerkbeheer, directory services, messaging, en live communications. De transitie van deze diensten verliep parallel aan de ontwikkeling van de operationsmanagementportal. Om dit te laten slagen, moest er een goede afstemming tussen de twee projecten plaatsvinden, zodat de eerste 'on-boardingdiensten' zouden matchen met de diensten uit het infrastructuurproject die als eerste gereed waren.

Door deze afstemming tussen de twee projecten konden we de volle aandacht vragen voor een vaak ondergeschoven maar zeer belangrijk aspect: het vervaardigen van alle benodigde beheerdocumentatie. Documentatie over hoe medewerkers een IT-dienst moeten beheren zou altijd onderdeel moeten zijn van de producten die ze bij een migratietraject moeten opleveren. Dit is een activiteit die veel organisaties overslaan, geen voorrang geven of zelfs volledig vergeten. Door de goede afstemming van de twee projecten konden we namens de nieuwe IT-organisatie eisen stellen aan de soort documentatie die het infrastructuurproject moest produceren en het tijdstip waarop dit moest gebeuren. Nog belangrijker was dat de mensen die de documentatie ontwikkelden zelf direct konden zien hoe deze werd gebruikt. Alle documentatie onderging hierdoor direct een toets op duidelijkheid, leesbaarheid en toepasbaarheid.

De operationsmanagementportal zorgde bij Region Midtjylland voor een hoop duidelijkheid door de centrale opslag van documentatie en directe toewijzing hiervan aan de relevante rollen.

Welke benadering werd gekozen voor de implementatie van de portal?

Het project is gestart in de zomer van 2006 en bevond zich op moment van schrijven in een

afroendende fase. Zoals gezegd bestond het ICT-project voor Region Midtjylland uit twee belangrijke deelprojecten:

- het deelproject infrastructuur, dat verantwoordelijk was voor het opleveren van de nieuwe geconsolideerde kerninfrastructuur;
- het deelproject voor organisatie- en procesvoering, dat verantwoordelijk was voor het ontwerp van de nieuwe organisatie (gebaseerd op het MOF teammodel) en de implementatie van de operationsmanagementportal.

Wij hebben besloten om de implementatie van de operationsmanagementportal te synchroniseren met het project voor de bouw van de centrale infrastructuur. Figuur 3 geeft de twee sporen, de 'on-boarding' en de implementatie van de portal weer.

Het was de bedoeling om de volgorde waarin de organisaties de diensten van IT hadden ontwikkeld leidend te laten zijn voor de analyse van de rollen en verantwoordelijkheden en de ontwikkeling van de inhoud voor de portal. Het eerder genoemde overdrachtsproces, bedoeld voor de overdracht van de verantwoordelijkheden van oude naar nieuwe IT-organisatie was ook volgens deze gedachte opgesteld. Hierdoor kon dit proces echt als 'on-boarding' gaan werken en kon de organisatie het ook gebruiken voor alle in de toekomst te ontwikkelen diensten.

Volgens dit proces is gestart met de 'on-boarding' van de diensten voor de kerninfrastructuur. De keuze voor de diensten van de Microsoft kerninfrastructuur gaf ons een vliegende start. We konden de portal hierdoor namelijk al vooraf van content voorzien, vanuit standaard beschikbare documentatie. De via het internet toegankelijke Product Operations Guides die per product beschikbaar zijn leverden hiervoor namelijk een uitstekende basis. Deze konden we aanvullen met specifieke Region Midtjylland zaken.

Welke alternatieven hebben jullie overwogen?

De Region Midtjylland heeft overwogen om de functionaliteit van de portal onder te brengen in hun servicemanagementtool. Dan zou er één geïntegreerd systeem zijn. Ook is daarbij overwogen om relaties tussen de operationele taken, de documentatie en de CMDB-items aan te brengen.

Uiteindelijk is gekozen voor de implementatie van de operationsmanagementportal omdat de traditionele servicemanagementtool niet de functionaliteit bood die we zochten. Vooral de wijze van aanbieden van rolgebaseerde operationele takenlijsten, de inroostering van deze taken en het toezicht hierop waren hierbij de argumenten voor de portalimplementatie. Maar zeker ook de gebruikersinterface en de flexibele zoekfunctionaliteit op de documentatie waren doorslaggevend. De portaloplossing is gebouwd op basis van Microsoft Office Sharepoint 2007, dat is ontworpen om samenwerking en informatiedeling te ondersteunen.

Hoe volwassen was de IT-organisatie?

Dit is een lastige vraag voor een nieuwe IT-organisatie. De volwassenheid van uitgevoerde processen en rolacceptatie is in een nieuwe organisatie bijna per definitie laag: alles is nog nieuw. De Region Midtjylland begreep echter wel heel erg goed hoe belangrijk het was om met dit project een stevige en duidelijke inrichting van de rollen en verantwoordelijkheden neer te zetten, als basis voor procesimplementaties. Dit getuigt van een volwassen visie op het beheer van IT en het commitment van de organisatie. Soms is dit belangrijker dan een volwassen trackrecord.

Het plan voor de komende jaren is om een fundament te leggen (met behulp van het project) en daarmee de volwassenheid van de organisatie op het juiste niveau te brengen. Wij geloven dat een organisatie een versnelde groei naar volwassenheid kan doormaken, door eerst te focussen op rollen en verantwoordelijkheden. Vanuit deze rollen en verantwoordelijkheden volgen later de processen. Duidelijkheid geven aan de

medewerkers over hun rollen en verantwoordelijkheden, met een tool (in de vorm van de portaloplossing) om hun daarbij te ondersteunen is volgens ons de weg om weerstand weg te nemen en voortgang te boeken en het maakt een snellere adoptie van wijzigingen mogelijk.

Wat was het succes van de portal?

Het laatste deel van de portal moeten we nog realiseren. Zoals eerder vermeld is het project in de afrondende fase en zal de portal in januari 2007 in zijn geheel in gebruik worden genomen. Pas dan kunnen we het echt hebben over behaalde successen.

Vooralsnog verwachten wij dat de portal succesvol zal zijn op drie gebieden:

- optimale inzet van IT-medewerkers;
- hogere werknemerstevredenheid;
- betere kwaliteit van de IT-dienstverlening met Secure operations.

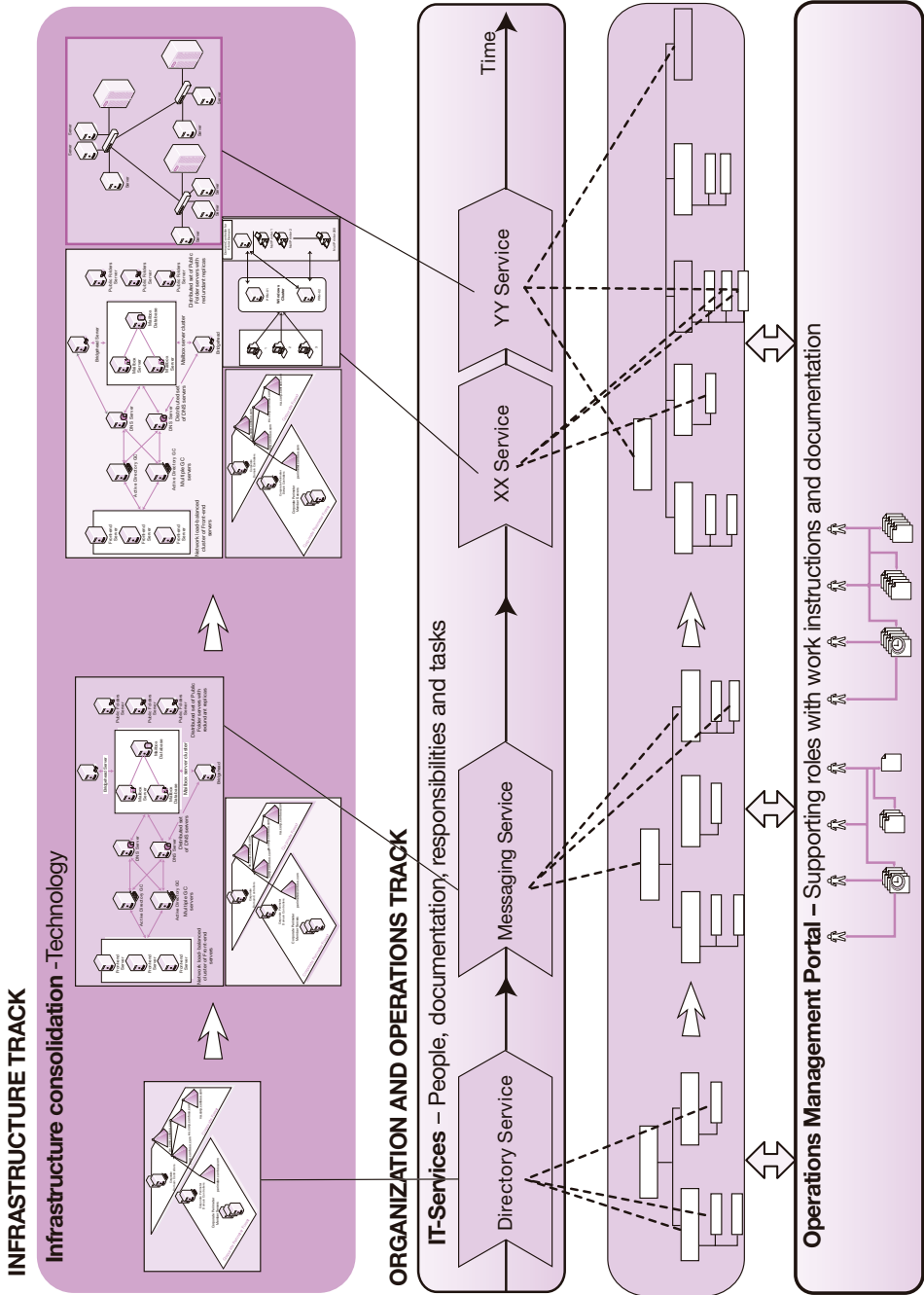
Optimale inzet van IT-medewerkers

Dit zou moeten verbeteren omdat het documenteren van alle taken en werkinstructies veel meer mogelijkheden creëert tot het delegeren van taken. Hiermee kunnen we de juiste expertise daadwerkelijk op de juiste plek inzetten. Doordat de lijst met operationele taken bekend is, is hiermee de capaciteit ook beter planbaar. En hiermee leidt de zekere uitvoer van deze proactieve taken weer tot minder incidenten.

We kunnen nu sturen op het uitvoeren van de proactieve operationswerkzaamheden doordat deze taken strikt gescheiden zijn van incidentgerelateerde werkzaamheden. Deze operationsactiviteiten sneeuwden in het verleden immers vaak onder in de hectiek van het reactieve werk (zoals incidenten oplossen). De scheiding van deze reactieve supporttaken en de proactieve operationstaken en de borging hiervan in een tool leiden tot een efficiëntere inzet van IT-medewerkers.

Hogere werknemerstevredenheid

We verwachten een hogere werknemerstevredenheid omdat de mensen een beter inzicht zullen hebben in wat er van hen wordt



Figuur 2 Implementatieaanpak

verwacht. De gedocumenteerde werkinstructies geven hun vertrouwen en veiligheid in hun capaciteiten om hun werk goed te doen. Het loont om in deze nieuwe structuur te werken.

Betere kwaliteit van de IT-dienstverlening
 Betere kwaliteit komt voort uit een hogere voorspelbaarheid in de uitvoering van taken. De voorspelbaarheid is hoger omdat de werkinstructies zijn gedocumenteerd en omdat

het portal de ook inzicht geeft in de voortgang van de uitvoering van een taak. De portal geeft een overzicht van alle uitgevoerde, maar ook van alle niet-uitgevoerde taken.

Als vervolgstap na dit project werken we aan de bouw van een meetinstrument voor de genoemde drie gebieden. Deze zal het succes van het project kunnen meten.

Wat waren de 'lessons learned'?

Doordat het project nog niet volledig is afgerond kunnen we feitelijk nog geen onderscheid maken tussen 'lessons learned' en adviezen voor volgende implementaties. Zie volgende vraag.

Welke adviezen kunt u geven voor nieuwe portal-implementatietrajecten?

Begin al in een vroeg stadium met het verzamelen van werkinstructies en documentatie. Het is veel gemakkelijker voor de medewerkers om de waarde van de portal te zien als zij hun eigen gedocumenteerde taken hierin kunnen terugvinden.

Stel vooraf een eenduidig en gemakkelijke template beschikbaar voor het opstellen van de instructies, zodat deze instructies gemakkelijk in de portal zijn in te voeren. Als aanpassing van bestaande instructies nodig is, gebruik dan ook direct deze template. Om te veel herschrijfvaciteiten te voorkomen moet de template eenvoudig zijn.

Reserveer tijd om de methode aan alle projectdeelnemers grondig uit te leggen. Iedereen moet de tijd krijgen om zich het model eigen te maken en correct te kunnen uitdragen.

ANALYSE

Beide projecten hebben hun ervaringen over de inzet van een portal voor operations gedeeld. De projecten kennen zowel hun overeenkomsten als hun verschillen.

In beide projecten gold de portal als de beoogde oplossing voor de besteding van operationswerk en de benodigde documentatie. Centraal in beide projecten stond het onderkennen van operations als de kern van

de IT-organisatie en de daadwerkelijke inrichting hiervan. Waar het Bouwfonds-traject werd geïnitieerd door hiaten die bij een audit werden geconstateerd, werd het Deense project geïnitieerd door een reorganisatie en centralisatie. Bij Bouwfonds moest veel extra energie gestoken worden in het overtuigen van de beheerders om hun taken te documenteren. Ook was formalisering van de portal nodig, omdat de pilot niet alle aandacht kreeg. Het onderkennen en bestendigen van operations vanuit een bestaande organisatie geldt dus niet als vanzelfsprekend. Het kost veel energie en commitment.

Ook in het Deense project ging veel energie naar de realisatie van gedocumenteerde beheertaken vanuit de verschillende infrastructuurprojecten. De portal vervulde een rol bij de inbeheername tussen de project- en de beheerorganisatie. Deze twee organisaties kennen een natuurlijk spanningsveld, en de portal bood hierin een centraal ijkpunt. Daarbij werden beide organisaties geïntegreerd aangestuurd, vanuit één programma.

De reguliere servicemanagementtool bleek in beide projecten niet toegerust voor samenwerken in en delen van documentatie. Een op sharepoint gebaseerde oplossing voldeed beter. Daarnaast is in beide projecten een versnelling gerealiseerd bij de invoering van taken en documentatie in de portal. Naast de inventarisatie van al bestaande documentatie is gebruik gemaakt van de openbaar beschikbare Microsoft Operations Guides. Hierdoor was de portal vanaf dag één gevuld, wat de acceptatiegraad verhoogde.

CONCLUSIE

IT-organisaties richten zich in toenemende mate op dienstverlening met een gegarandeerd hoge beschikbaarheid. Om dit te realiseren is het noodzakelijk de functie van operations goed in te richten. In de praktijk blijkt het echter lastig om deze werkzaamheden goed uit te voeren in het tumult van incidenten en projecten.

De ervaringen in de projecten bij Bouwfonds en Region Midtjylland zijn daarom zeer waardevol. Hier is de operationsrol expliciet

onderkend en op basis van het teammodel gedefinieerd. De portaltoepassing gold hierbij als de concretisering van deze operationsfunctie. Het succes van de portal wordt in beide projecten onderstreept door de snelle toename van de werkinstructies die op de portal verschijnen.

Er zijn ook belangrijke aandachtspunten die de projecten bij Bouwfonds en Region Midden-Nederland aan het licht hebben gebracht. Het betreft de stevige positionering en formalisering van de operationsfunctie, de begeleiding van de operationsmedewerkers bij het vullen van deze portal, het snel in werking zetten van de portal met alle beschikbare documentatie en het inzichtelijk maken van de afhandeling van de operationstaken.

Samenvattend heeft de toepassing van een portal tot goede resultaten geleid in de projecten. Edwin zal de portal dan ook gebruiken in zijn project. Om een succesvolle implementatie te realiseren zal Edwin extra aandacht schenken aan de bovenstaande punten.

Paul Leenards is senior business consultant bij Getronics PinkRocade, business unit consultancy. Bij Bouwfonds was hij projectmanager voor de implementatie van MOF en de Operations Management Portal.

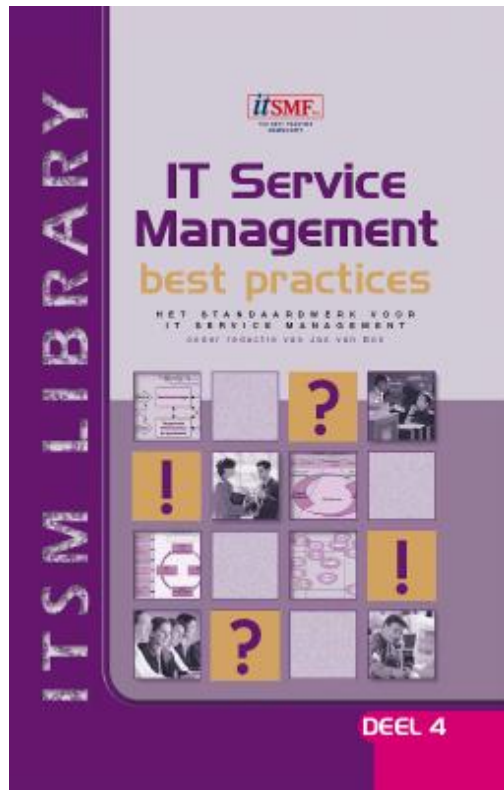
Edwin Griffioen is Operations Consultant bij Microsoft Services Nederland en is momenteel betrokken bij de implementatie van MOF en de Operations Management Portal binnen een overheidsinstantie.

Morten Lauridsen is Service Line Practice Manager en Operations Consultant voor Microsoft Services Denemarken.



Dit artikel is gepubliceerd in het standaardwerk **IT Service Management best practices, deel 4** en maakt deel uit van de reeks **ITSM Library**.

"IT Service Management best practices" is een publicatie van itSMF-Nederland en wordt uitgegeven door Van Haren Publishing.



Meer informatie over de publicaties van ITSM Library vindt u op de website van de uitgever <http://www.vanharen.net>).