

5.3 Meer doen met minder mensen

Het scheiden van werkzaamheden in operation- en supportteams

Hoe maak je van een reactieve IT-beheerorganisatie een proactieve IT-beheerorganisatie? Klaas Boes en Paul Leenards beschrijven hoe zij met behulp van het MOF-teammodel dit probleem hebben opgelost bij de IT-beheerorganisatie van Bouwfonds.

INLEIDING

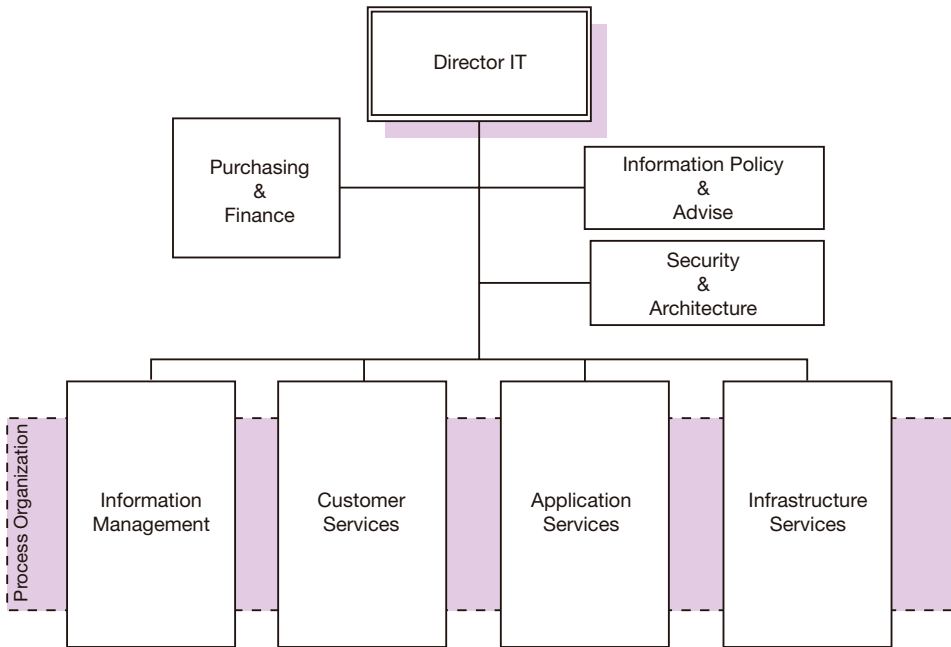
Veel IT-organisaties krijgen het verwijt te reactief te zijn: pas als de klant erom vraagt worden storingen opgelost of wijzigingen doorgevoerd. De IT-medewerkers merken zelf de storing pas als deze bij de servicedesk is gemeld en kunnen er dan pas aan gaan werken. Hoewel de servicelevelrapportages anders doen lijken (het aantal calls dat binnen de doorlooptijd is opgelost lijkt hoog) is de klanttevredenheid laag. Er is weinig begrip voor de IT-organisatie en dat legt weer extra druk op het management van IT-beheer. De medewerkers ervaren een hoge werkdruk en komen niet toe aan het uitvoeren van preventieve maatregelen om storingen te voorkomen. Om aan de werkdruk tegemoet te komen worden extra krachten ingehuurd maar dat lost het probleem slechts even op.

Deze situatie deed zich ook voor bij de IT-beheerorganisatie van Bouwfonds. In het verleden zijn er wel pogingen ondernomen om de organisatie proactiever te maken, zoals de implementatie van ITIL-processen en de installatie van een system management tool, maar dat had nog niet het gewenste effect. In dit artikel wordt beschreven hoe de implementatie van het teammodel uit het Microsoft Operations Framework (MOF) de beheerorganisatie van Bouwfonds wel in staat stelde om proactief op te treden en uiteindelijk ook meer tijd en rust te krijgen om de klant beter tot dienst te zijn.

UITGANGSSITUATIE

Bouwfonds is reeds decennia lang een gerenommeerde partij in de vastgoedwereld. Tegenwoordig is Bouwfonds onderdeel van de Rabobank. De organisatie houdt zich bezig met het ontwikkelen, financieren en managen van vastgoedactiviteiten en – objecten. De kracht van Bouwfonds schuilt in de zelfstandigheid van de verschillende bedrijfs-onderdelen, met elk een eigen dagelijkse leiding en bedrijfsspecifieke doelstellingen. Bouwfonds wordt bestuurd door een centraal managementteam dat bestaat uit een directievertegenwoordiging van de belangrijkste bedrijfs-onderdelen, aangevuld met financiële zaken.

Bouwfonds kent een centraal IT-governance-model, een centraal Platform Informatiebeleid (PIB) op directieniveau, ondersteund door een InformatieManagers Overleg (IMO). Elk bedrijfs-onderdeel en de holding is hierin vertegenwoordigd. Langs deze lijnen komt Bouwfonds' IT-strategie, visie en beleid tot stand. Ook worden afspraken gemaakt over standaarden voor producten en diensten. Elk bedrijfs-onderdeel heeft ook een eigen IT-structuur. Afhankelijk van de omvang van het onderdeel, bestaat deze uit een IT-verantwoordelijke op directieniveau, een informatiemanager en een afdeling voor functioneel en technisch applicatiebeheer.



Figuur 1 Organigram C-IT

Corporate IT (C-IT) is de centrale IT-afdeling in de holding van Bouwfonds. De klanten zijn alle bedrijfsonderdelen, alsmede een aantal deelnemingen van Bouwfonds. C-IT is verantwoordelijk voor alle generieke infrastructurele dienstverlening, beheer van centrale applicaties en het opstellen van (informatie)beleid.

C-IT bestaat uit de afdelingen Information Policy & Advise, Application Services, Customer Services, Information Management, Security & Architecture en Infrastructure Services.

Binnen C-IT is de afdeling Infrastructure Services (IS) onderverdeeld in de onderdelen Operations en Engineering. Operations is de IT-'fabriek'. De afdeling is veelal zelf verantwoordelijk voor de dienstverlening. Binnen de scope valt het beheer van het datacenter, netwerk, servers, werkplekken, telefonie, web en kantoorautomatisering. Daar waar specifieke kennis en resources ontbreken, wordt gebruik gemaakt van externe leveranciers. Een goed voorbeeld is de 7x24 dienstverlening op de e-businessomgeving en het beheer van de firewall-infrastructuur.

Als verlengstuk van de helpdesk is IS verantwoordelijk voor tweedelijns- en derdelijns-support. Daarnaast worden door Operations en Engineering resources geleverd voor de analyse van mogelijke problems, het doorvoeren van changes en realisatie en in beheername van (infrastructurele) projecten.

Klantverwachtingen

Net als iedere (externe) IT-leverancier, ondervindt ook C-IT de toegenomen concurrentie in de markt. Bij Bouwfonds is formeel geen sprake van gedwongen winkelnering. Echter in de praktijk zijn alle klanten voor generieke zaken aangewezen op C-IT. Voor applicatieontwikkeling en -ondersteuning wordt regelmatig uitgeweken naar externe partijen.

De klant verlangt meer transparantie in de kostenstructuur, lagere tarieven voor de geleverde diensten en tegelijk meer toegevoegde waarde van C-IT als leverancier. C-IT heeft het 'thuisvoordeel' en kent haar klanten, de bedrijfsspecifieke business goed. Echter, om een 'preferred supplier' te zijn, is meer vereist. De concurrentiepositie staat op

meerdere vlakken onder druk en men dreigt te worden gezien als een ‘kostenpost’. In het jaarplan van 2005 wordt daarom gestuurd op het verbeteren van de klanttevredenheid en de toegevoegde waarde voor de business; efficiencyverbetering; verlaging van - en meer transparantie in - de kosten; een toename van de flexibiliteit en innovatieve kracht.

De afdeling IS wordt geleefd door de dagelijkse toename van verstoringen en operationele aanvragen en is voortdurend aan het ‘brandjes blussen’. Het gevoel overheerst dat men de controle over lopende activiteiten kwijt is. Ook de operationele processen krijgen niet de aandacht en structurele aanpak die noodzakelijk is om de infrastructuur op termijn gezond te houden. Tactische processen ontbreken nog. Voor het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden (oplossen van storingen en het uitvoeren van wijzigingen) zijn vaak vakinhoudelijke specialisten nodig die moeilijk te vinden zijn op de arbeidsmarkt.

De situatie is medio 2005 zodanig dat het ‘draaiende houden’ en optimaliseren van de dagelijkse operatie, de basis van alle dienstverlening, nagenoeg sluitpost is bij de planning van resources.

Structuur en cultuur

De afdeling Operations wordt beschouwd als een grote resourcepoule, waarin alle activiteiten nagenoeg dezelfde prioriteit hebben,

“wie het hardst schreeuwt, krijgt de meeste aandacht”.

Medewerkers zijn samen verantwoordelijk voor alle aspecten van beheer. Met als resultaat dat niemand ergens verantwoordelijk voor is of op resultaten kan worden aangesproken. Er heerst een ‘gezellige’ familiecultuur, waarin hard werken zeer op prijs wordt gesteld. En waarin de organisatie afhankelijk is van individuen, met ieder een eigen ‘koninkrijkje’. Rechten die vanuit het verleden zijn verworven en patronen die al jaren bestaan, zijn moeilijk te doorbreken. Een goed voorbeeld hiervan is de vaste werkplek, met alle voorzieningen van dien. Zie hiervoor figuur 2, die de situatie aangeeft voor de implementatie van het MOF-teammodel.

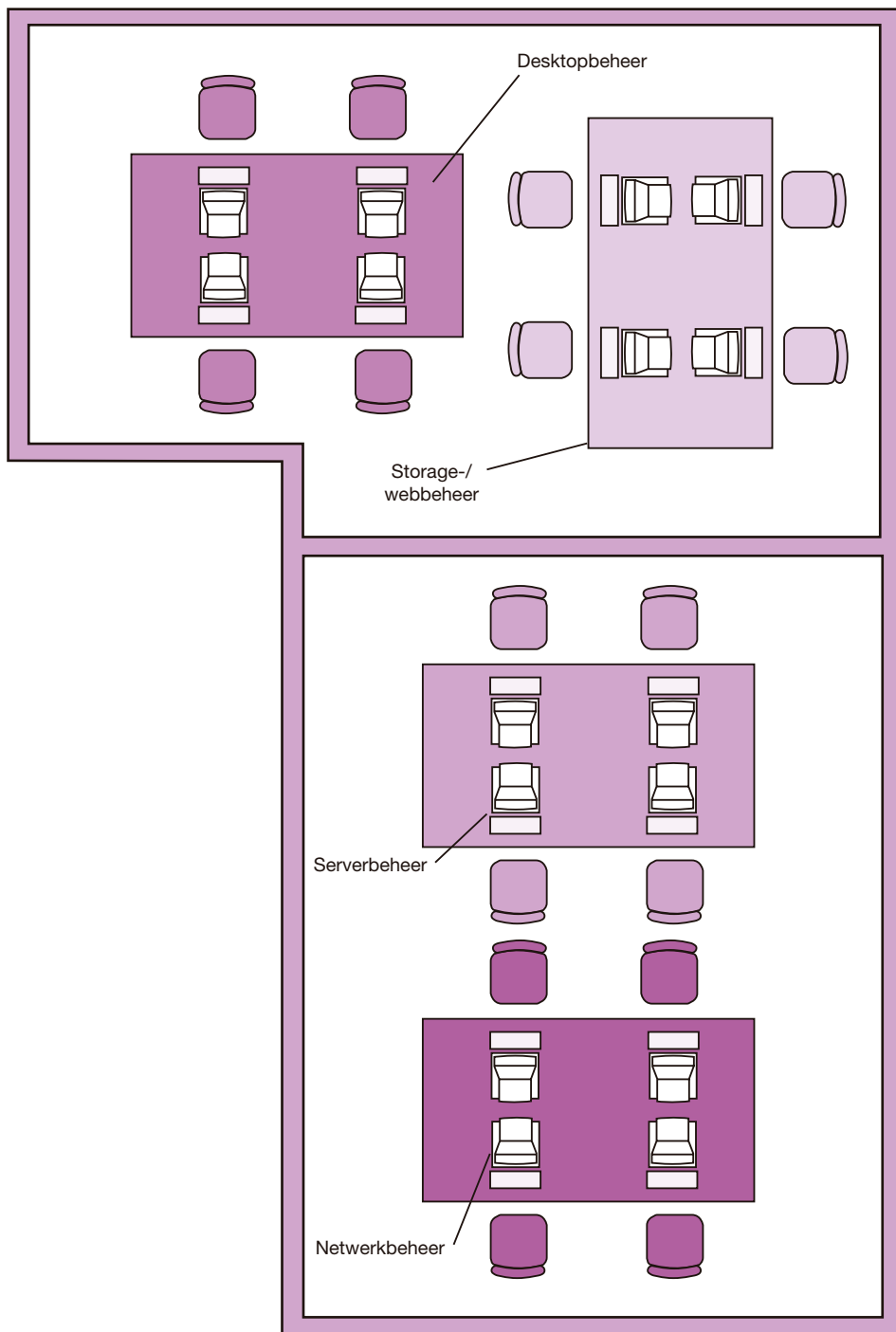
De meeste beheerders zijn dermate ingevoerd in hun eigen omgeving dat ze voor de Bouwfondsinfrastructuur als specialist moeten worden beschouwd, hoewel zij in de vrije markt hoogstwaarschijnlijk een dergelijke positie niet kunnen claimen. Het eventueel vervangen van deze beheerders is daarmee een uitermate precaire aangelegenheid geworden.

Operations (Proactief beheer)

Het is niet duidelijk wie, wanneer tijd besteedt aan het structureel onderhouden van de infrastructuur. Er is geen duidelijke taak of procedure voor het periodiek controleren van de status van de technische componenten.

	2005
Aantal openstaande incidenten	75
Aantal resources besteed aan incidentmanagement (fte)	4
Aantal openstaande problems	20
Aantal resources besteed aan problemmanagement (fte)	0,5
aantal openstaande changes	100+
Aantal resources besteed aan changemanagement (fte)	1
Aantal gedocumenteerde monitoring verzoeken	nihil
Aantal gedocumenteerde werkinstructies	20+
% exploitatiedossiers	50%
Aantal resources besteed aan operationsmanagement (fte)	2

Tabel 1 Kengetallen Infrastructure Services voor MOF-implementatie



Figuur 2 Situatie voor MOF-implementatie - 'eilandjes'



Werkzaamheden zijn niet of onvoldoende gedocumenteerd en er is geen versiebeheer van de opgeleverde documenten.

Binnen de afdeling is veel kennis en ervaring van de omgeving en de gebruikte technieken. Maar deze wordt veelal ingezet om complexe verstoringen op te lossen of bij te dragen aan de realisatie van projecten. Verbeteringen en upgrades worden ad hoc geïnitieerd.

Support

Er wordt relatief veel tijd besteed aan het oplossen van verstoringen, waardoor er geen ruimte is voor geplande activiteiten. Er wordt dus wel hard gewerkt, maar structureel vindt er geen verbetering plaats van de dienstverlening en de infrastructuur. Er staan dagelijks tientallen incidenten open en er wordt te weinig tijd besteed aan problemmanagement.

Change

Het aantal openstaande changes in behandeling is groot. Het is niet duidelijk aan welke changes actief wordt gewerkt, welke prioriteit changes hebben en hoeveel tijd daadwerkelijk wordt besteed aan de afhandeling van changes.

AANPAK

In de tweede helft van 2005 wordt gestart met het traject BOP: Beheer OPTimalisatie. Dit traject bestaat uit een aantal projecten om de beheerorganisatie en de infrastructuur te optimaliseren. Zo wordt ondermeer de implementatie van HP Openview uitgewerkt en worden de al geïmplementeerde ITIL-processen incident-, problem- en changemanagement op een gestandaardiseerde manier beschreven. Ook wordt door Bouwfonds gekozen voor de implementatie van de operationsmanagementprocessen op basis van het Microsoft Operations Framework. Dit model biedt de beheerorganisatie concrete aanknopingspunten om het dagelijkse beheer vorm te geven, meer dan bijvoorbeeld het ITIL-boek "ICT Infrastructure Management". Voor de implementatie van het model wordt Getronics PinkRocade benaderd om op basis van resultaatverplichting de processen uit het 'MOF Operating Quadrant' te implementeren.

In de voorbereiding op de implementatie van de operationsmanagementprocessen, komt ook het MOF-teammodel ter sprake. In de discussies binnen het BOP-traject rondom het inzetten van rollen, spreekt het MOF-teammodel steeds meer aan. Het biedt houvast voor de afdeling beheer om op een andere manier te gaan werken. Vandaar dat de stuurgroep van het MOF-project besluit om het teammodel te gaan implementeren.

Uitgangspunten

Het MOF-teammodel is gebaseerd op een aantal uitgangspunten die ook van toepassing zijn op de situatie bij Bouwfonds:

1. Scheiding van werkzaamheden - In veel gevallen worden preventieve onderhoudstaken onvoldoende uitgevoerd omdat ze door dezelfde persoon gedaan moeten worden die ook incidenten moet oplossen en wijzigingen moet doorvoeren. De laatste twee soorten activiteiten zijn in hoge mate urgent en reactief. Incidenten zijn ook nog eens onplanbaar en er wordt van de beheerder verwacht dat hij alles uit zijn handen laat vallen om de storing op te lossen. Door gelijksoortige werkzaamheden te bundelen en door verschillende teams te laten uitvoeren kan dit probleem worden aangepakt. Het supportteam is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het uitvoeren van reactieve ad hoc werkzaamheden zoals incidenten en gebruikersaanvragen. Het operationsteam is juist verantwoordelijk voor alle onderhoudswerkzaamheden en voor het monitoren van de infrastructuur.
2. Rouleren tussen de teams - Medewerkers worden aan teams toegekend op basis van een rooster. Het is niet mogelijk dat een medewerker deel uitmaakt van twee teams tegelijkertijd, maar wel dat deze eerst werkzaamheden van het operationsteam uitvoert en daarna werkzaamheden voor het releaseteam. Tussen de teams kan dus worden gerouleerd wat uiteindelijk twee doelen dient: de medewerker heeft afwisseling in taken - waardoor het werk interessant blijft - en de manager kan beter sturen op capaciteitsbehoefte (alleen dan een bepaalde expertise inzetten als deze ook nodig is). Om de roulatie overzichtelijk

te houden moet het aantal wisselmomenten tussen de teams klein gehouden worden. Bij Bouwfonds is gekozen voor een roulatie op basis van dagdelen, waarbij de lunch een goed moment was om eventueel van team te veranderen.

3. Medewerker volgt werk - In het geval van Bouwfonds was dit wellicht de belangrijkste verandering. In plaats dat medewerkers een vaste werkplek hebben waar ze hun werkzaamheden uitvoeren worden de werkplekken aan de werkzaamheden gekoppeld. Werkzaamheden in het kader van het supportteam worden uitgevoerd in de daartoe aangewezen supportkamer en werkzaamheden voor operations in de operationskamer. Daarmee wordt de hectiek van support beperkt in een ruimte en kunnen de andere beheerders in alle rust hun werkzaamheden uitvoeren. Projectleiders worden aangeleerd om de releasekamer binnen te lopen om druk te zetten op de uitvoer van de door hen aangevraagde wijzigingen.

Naast de uitgangspunten van het MOF-teammodel heeft het project nog een aantal andere uitgangspunten:

- De aanpak moest low-key en praktisch/pragmatisch zijn.
- Het project moest uitgevoerd worden binnen de kaders van de afdeling operations.
- Medewerkers moesten snel duidelijkheid krijgen over de veranderingen en betrokken blijven bij de voortgang.
- Het project moest een korte doorlooptijd hebben.

MOF-project

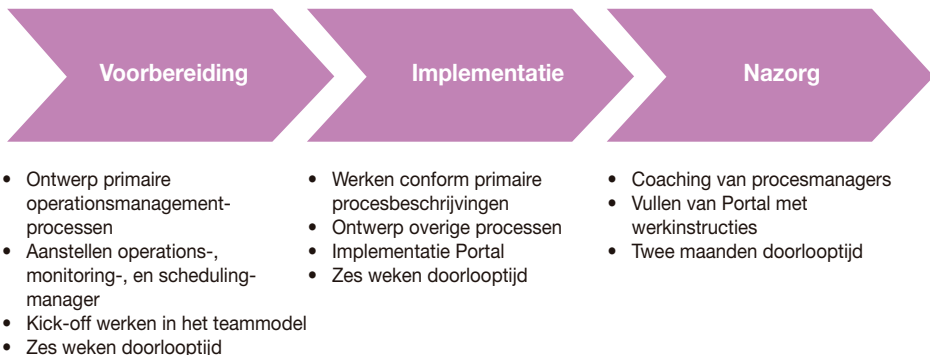
Door het inzetten van het MOF-teammodel kan het MOF-project snel starten met implementeren. De operationsmanagementprocessen kunnen met behulp van het teammodel eenvoudig opgehangen worden in de structuur van de afdeling. Het biedt de medewerkers daarmee duidelijkheid over verwachtingen en doelen.

Fasering

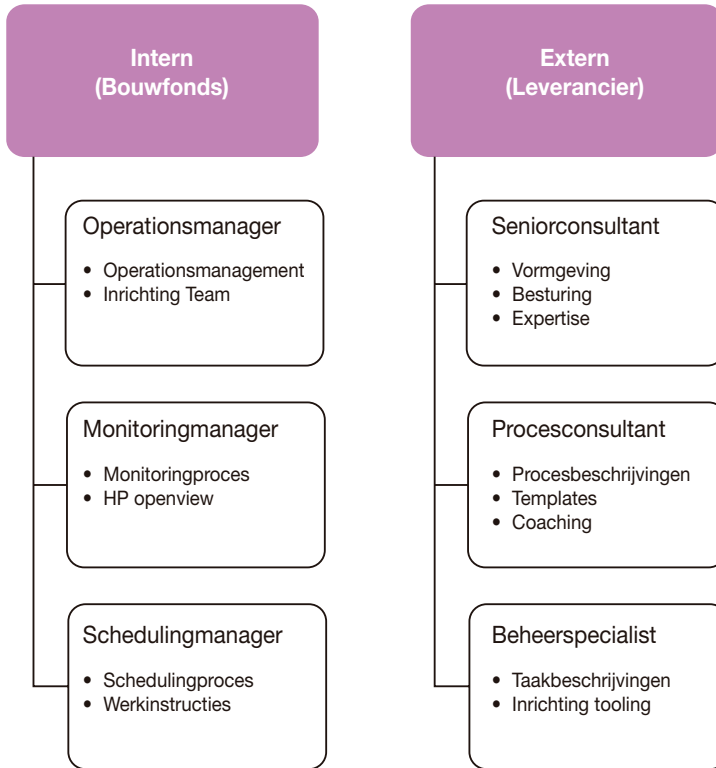
Er is gekozen voor een korte voorbereiding en implementatie zodat er snel gewerkt kon gaan worden binnen het nieuwe raamwerk van verbeteringen. Er is relatief veel aandacht besteed aan het inrichten van de zogenaamde 'review cycle', zodat er ruimte is voor de medewerkers om voor te bouwen op het geboden fundament. Korte verbeterlagen zijn hierbij effectiever dan het inrichten van complexe kwaliteitssystemen. De korte doorlooptijd betekent ook dat men al met de nieuwe processen werkt voordat alle processen uitvoerig zijn beschreven.

Projectgroep

Vanaf het begin van het project is gestreefd naar een constructie waarin de eigen Bouwfondsmedewerkers leidend zijn voor de invulling van de processen, daarbij ondersteund door consultants van de leverancier. De consultants zijn vooral verantwoordelijk voor het bewaken van de consistentie van het model (waarbij de praktijk van Bouwfonds prevaleert over de mogelijke theoretische kaders van het model) en voor het verzorgen van templates, tooling en dergelijke.



Figuur 3 Fasering project



Figuur 4 Rolverdeling projectgroep

Besturing

Naast een kwalitatieve benadering, wordt in het traject ook nadrukkelijk gezocht naar meetinstrumenten om vast te stellen of de beoogde doelen daadwerkelijk worden gerealiseerd.

Tijdens het project wordt gebruikt gemaakt van de MOF-scan die op basis van het SPICE-maturitymodel meet hoe de procesimplementatie zich ontwikkelt. De scan geeft daarbij zowel uitslag in termen van volwassenheidsniveau als in percentage van de gerealiseerde mijlpalen. Dit laatste maakt het mogelijk om ook over een korte periode voortgang te laten zien. De MOF-scan zorgt ervoor dat de procesmanagers weten waarop zij hun inspanning moeten richten.

Uitvoering

In de maand augustus wordt het project ingericht en wordt het theoretische model ver-

taald naar de praktijk. Bij Bouwfonds wordt gekozen om eerst de meer uitvoerende teams uit het teammodel in te voeren: support, operations en release. Het releaseteam wordt omgedoopt in het changeteam om verwarring met de al bestaande groep 'release management' binnen 'application management' te voorkomen. De teamleiders van helpdesk en operations nemen de rol van teamleider op voor respectievelijk het support- en operationsteam. Hiermee wordt lijnmanagement en procesmanagement met elkaar gecombineerd. De changemanager krijgt de leiding over het changeteam dat voornamelijk wordt gevuld met medewerkers uit de operationsafdeling. Het is de bedoeling dat de teamleider van engineering in een later stadium de teamleider van het infrastructuureteam wordt.

De meeste aandacht wordt besteed aan de inrichting van het operationsteam en de bijhorende operationsmanagementprocessen.

De teamleider operations wordt als operationsmanager verantwoordelijk voor de performance van de infrastructuur. Deze performance wordt vastgelegd in de vorm van operationallevelagreements (OLA's). Daarnaast zorgt de operationsmanager voor de vertaling van zowel de performance-indicatoren als andere regels en richtlijnen (zoals vanuit informatiebeveiliging, SOX, BASEL-II, etcetera) naar concrete werkzaamheden en 'monitoring thresholds'. Omdat de operationsmanager zelf geen specialist is op alle aspecten van de infrastructuur worden deze taken gedelegeerd aan de zogenaamde expertisebeheerders.

Vijf expertisebeheerders worden aangewezen op het gebied van netwerkbeheer, directory services en serverbeheer, storagemanagement, databases en webapplicaties. Elke expertisebeheerder is verantwoordelijk voor de performance van de systemen in zijn specifieke aandachtsgebied binnen de kaders van changemanagement en de tactische beheerprocessen (met name capacitymanagement). Vanwege het overzicht wordt besloten dat elke expertisebeheerder een vaste middag in de week werkzaamheden in zijn expertisegebied plant, zo is de maandagmiddag bijvoorbeeld bedoeld voor SAN-management. Op deze middag controleert de expertisebeheerder de werkinstructies en het bijhorende schedule; stelt hij verzoeken tot monitoring op; raadpleegt hij kennisbanken van leveranciers; en identificeert hij mogelijke patches en fixes die uitgevoerd moeten worden (implementatie verloopt vervolgens via changemanagement).

De operationsmanager wordt bijgestaan door de monitoring- en de schedulingmanager. De eerste vertaalt de verzoeken tot monitoring naar concrete oplossingen en is zodoende verantwoordelijk voor het functioneel ontwerp van de monitoringoplossing. Het monitoring- en controlproces vanuit MOF staat hierbij centraal, hierin is het belangrijk dat niet alleen de thresholds worden geïdentificeerd, maar ook de daarop volgende corrigerende maatregelen worden ingeregeld. De schedulingmanager is verantwoordelijk voor het plannen van de onderhoudswerkzaamhe-

den op dagelijks basis en voor het maken van de checklisten die door de operators worden gebruikt. Het MOF-schedulingproces zorgt voor het gecontroleerd uitvoeren van werkzaamheden en het optimaliseren van het schedule door het automatiseren en batchen van taken (jobs). Tot slot voeren de operators de werkzaamheden op gecontroleerde wijze uit.

De operators werken in tweetallen samen met als belangrijkste taak het bijhouden van de monitoringconsole. Zodra een event wordt geïdentificeerd nemen ze de bijhorende actie en in het geval van een storing melden zij dit aan de servicedesk zodat incidentmanagement kan worden gestart. Eén operator houdt de schermen in de gaten, terwijl de andere operator de geschedulede werkzaamheden uitvoert. De voortgang wordt bijgehouden in een logboek. Naast de operators zijn er ook beheerders van dienst (administrators) die werkzaamheden - waarvoor specifieke rechten nodig zijn - uitvoeren en die ook de operators ondersteunen bij de meer complexe werkzaamheden.

De kick-off van het project vond halverwege september plaats. In twee groepen kregen de medewerkers van helpdesk en operations instructies over hoe te werken in het teammodel, en wat de teamleiders daarbij van hen verwachten. Ook werd het rooster bekend gemaakt voor de komende week, waarin de medewerkers konden zien wanneer zij van welk team deel uitmaken. Omdat er nog geen gelegenheid was om de kamers al in te richten (er was een verhuizing/verbouwing gepland medio oktober) is er voor gekozen om nog niet de vaste werkplekken om te gaan zetten. Medewerkers werkten dus wel al in het rooster volgens teams, maar bleven in de praktijk zitten op hun eigen plek. Tijdens de eerste weken van het 'nieuwe werken' was een flip-over beschikbaar voor medewerkers waar zij hun opmerkingen op kwijt konden. Al snel bleek dat de medewerkers ontevreden waren over de snelheid van het project. Op een enkeling na wilde men al meteen overstappen op flexibele werkplekken. Vanuit het project is een voorstel gedaan voor een nieu-

we inrichting van de flexibele beheerwerkplek die door de beheerders is geaccordeerd. Na enige testen kon nog voor eind september de flexibele werkplek worden geïmplementeerd. Eén ruimte werd gereserveerd voor operati- ons, daar werden ondermeer monitorplekken ingericht. En de andere ruimte werd ingezet voor support en change, deze teams hebben minder last van elkaars hectiek. Na de ver- bouwing in oktober zijn support en change ook ieder na een eigen ruimte gegaan.

Vanuit het project is er in de maanden sep- tember, oktober en november veel tijd geïn- vesteerd in het coachen van de medewerkers en de managers. Ook zijn er een groot aantal werkinstructies door het project aangeleverd om alvast een start te kunnen maken met het proactief onderhouden van de omgeving. Deze werkinstructies werden via een portal aangeboden (zie hiervoor ook hoofdstuk vijf van dit boek).

RESULTATEN

Na een strak geregisseerde implementatie van vier maanden, zijn de eerste resultaten zichtbaar. Eind 2005 is de operatie verdeeld in drie teams voor respectievelijk support, changes en operations (Zie figuur 5).

Aankankelijk is het nog wennen voor de me- dewerkers aan een meer flexibele indeling van de arbeidstijd. Maar het voordeel is dat men duidelijkheid heeft over taken en verant- woordelijkheden. En dat alle werkzaamheden met zorg worden uitgevoerd.

Bovendien ziet men ook van elkaar de resul- taten van het werk. Een betere stimulans voor verbetering van de kwaliteit is niet wenselijk.

De initiële investering in het project was € 250.000,-. Concreet heeft het project tot een besparing van 1,5 FTE geleid, waarmee het project zichzelf terugverdient binnen twee jaar. Daarnaast zijn er structureel 5 FTE's vrij- gemaakt voor meer structurele verbeteringen en optimalisering van de infrastructuur. Deze voordelen zijn minder goed te kwantificeren in financiële termen. Meer voordelen van deze implementatie worden hier verder uit- gewerkt.

Structuur en cultuur

De combinatie met de introductie van het teammodel is een juiste geweest. Voor elke rol in de verschillende teams is vastgelegd wat van de medewerker wordt verwacht in termen van taken, bevoegdheden en verant- woordelijkheden.

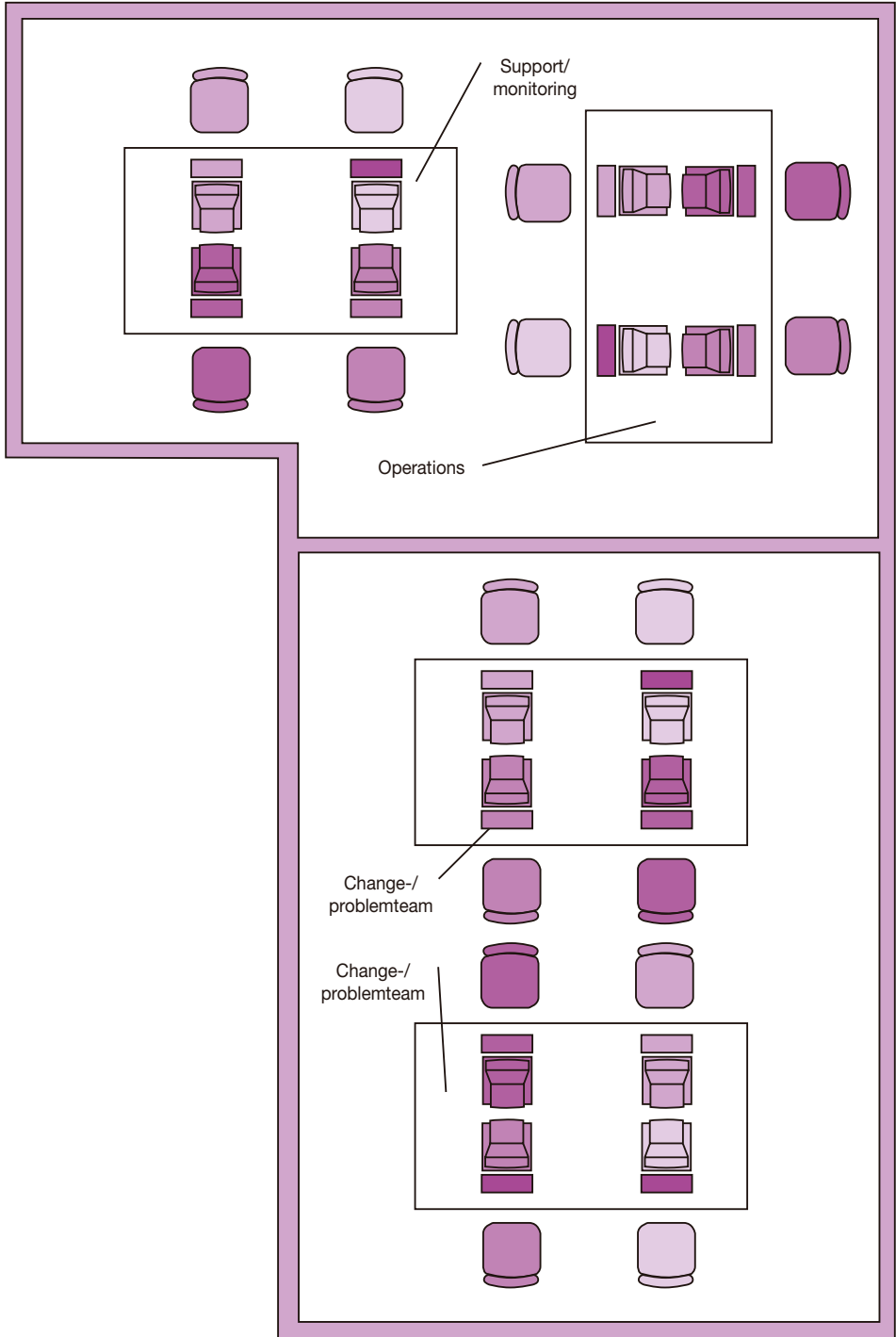
Het kostte aanvankelijk wel moeite om me- dewerkers uit hun vaste werkpatronen te ha- len. Maar door hen met praktijkvoorbeelden te overtuigen van de voordelen, is het gelukt. Bovendien worden ook binnen de groep op den duur een aantal 'supporters' gevonden van de implementatie. Op deze manier wordt een nieuw procesmodel niet meer alleen ge- zien als iets wat van 'bovenaf' is bedacht en wordt ingevoerd.

Met de introductie van de teams voor sup- port, change en operations is het uiteraard niet af. Het vraagt nog altijd discipline en verantwoordelijkheid van de medewerkers zelf. Als bijvoorbeeld blijkt dat het voor pro- jectleiders nog altijd eenvoudig is om onder- linge afspraken te maken over inzet van me- dewerkers, wordt men daar afzonderlijk op aangesproken. De structuur is gefaciliteerd, het is nu aan het team om er een succes van te maken.

Door de indeling in teams is het totaal aan activiteiten veel beter te overzien. Werkzaam- heden en inzet van medewerkers is beter te beoordelen, te prioriteren en te plannen. Gestart wordt men een weekrooster waarin iedere medewerker op verschillende momen- ten, verschillende werkzaamheden heeft. En als gevolg ook 'bewust' op een andere werk- plek deze werkzaamheden uitvoert.

Het is zoeken naar een juiste planningshori- zon. Voor bijvoorbeeld supportwerkzaamhe- den blijkt het niet praktisch per halve dag te wisselen van 'dienst'. Lopende zaken gaan dan over te veel schakels, wat de effectiviteit en efficiency niet te goede komt.

Ook vraagt de planning veel inspanning van de resourcemangers. Er wordt gestart met een strak geregisseerde planning. Maar na een maand wordt de inzet van medewerkers



Figuur 5 Situatie na MOF-implementatie - teams met gemengde expertise



in het changeteam 'vrij' gelaten en worden 'changeblokken' meer aaneengesloten gepland. De teamleden zijn hierdoor zelf verantwoordelijk voor een juiste (detail)planning van changeactiviteiten. Dit voorkomt overhead, en bovendien komt het de doorloop van changes ten goede. Activiteiten kunnen worden afgerond, anders dan dat het eerder in tijdseenheden van een halve dag over drie weken was uitgesmeerd.

Begin 2006 is ook overgestapt naar een grotere vaste indeling van de week, een sjabloonrooster. Medewerkers zijn nog steeds actief in verschillende teams, maar de weken hebben een vergelijkbare indeling. Dit geeft meer duidelijkheid voor medewerkers en planners.

Naast een weekrooster is ook een langetermijnplanning opgesteld. Deze wordt periodiek bijgesteld en vult de behoefte van projectleiders met betrekking tot inzet van beheerders en engineers. Om richting de klanten een juiste planning te kunnen afgeven en hierop te kunnen sturen, is het noodzakelijk om - ruimer dan een week - de gegarandeerde beschikking te kunnen krijgen over interne resources.

Operations

Waar in 2005 de afdeling operations nog wordt geplaagd door verstoringen en achterstallig onderhoud, zijn nu processen, procedures, werkinstructies en rollen 'in place'

om de infrastructuur te onderhouden en waar nodig te optimaliseren.

Nog altijd blijft het voortdurend prioriteiten stellen en zaak om de noodzakelijke tijd te besteden aan de operatie. Het implementeren van een framework is daarmee geen garantie voor een goede infrastructuur.

Het proces operationsmanagement is in een jaar tijd gegroeid van 'niet gemeten, niveau 1 min' tot een ruime 3. Dit betekent dat de structuur staat, is geborgd bij de mensen, maar op punten ook nog te afhankelijk is van individuele inzet. Er is nog onvoldoende sturing vanuit de lijnmanager op het uitvoeren van de werkzaamheden. Hierdoor is nog niet geborgd dat medewerkers vanuit hun eigen professionaliteit de werkzaamheden conform de afspraken uitvoeren.

Een belangrijke tool die heeft bijgedragen aan de totstandkoming en de ontwikkeling van het operationsproces en de onderliggende subprocessen en expertisegebieden, is de gerealiseerde sharepoint portal. Hiermee is het mogelijk geweest om documentatie beter te onderhouden, werkinstructies beter beschikbaar te stellen en te koppelen aan dagelijks geschedulede beheeractiviteiten en bijvoorbeeld ook de flow in het changeteam optimaal te ondersteunen.

Een van de onderdelen waaraan de implementatie van het MOF-concept substantieel heeft bijgedragen, is de automatisering van

	2005	2006
Aantal openstaande incidenten	75	15
Aantal resources besteed aan incidentmanagement (fte)	4	2,5
Aantal openstaande problems	20	15
Aantal resources besteed aan problemmanagement (fte)	0,5	1,5
Aantal openstaande changes	100+	100+
Aantal resources besteed aan changemanagement (fte)	1	2,5
Aantal gedocumenteerde monitoring verzoeken	nihil	60+
Aantal gedocumenteerde werkinstructies	20+	130+
% exploitatiedossiers	50%	80%
Aantal resources besteed aan operations management	2	5+

Tabel 2 Kengetallen Infrastructure Services na MOF-implementatie

het monitoringproces. Was de gebruikte tooling tot dan toe nog ad hoc en zonder achterliggende gedachte ingericht. Nu is het een gedeelde verantwoordelijkheid van de expertisebeheerders om te zorgen voor een adequate en juiste bewaking van de infrastructuur.

Het aantal gemonitorde events is in een jaar tijd gegroeid van nihil tot meer dan 20 per expertisegebied. Daarmee is de operatie in staat om mogelijke verstoringen eerder te signaleren en incidenten te voorkomen.

Een ander aspect waarin duidelijk een kwaliteitsverbetering is te zien, is documentatie in het algemeen. Documenteren is niet de meest favoriete bezigheid van IT'ers. Maar middels het model is iedereen wel het belang ervan gaan inzien. Medewerkers hebben zitting in verschillende teams en zijn dan afhankelijk van het werk en de documentatie van anderen. Nog altijd zijn er een aantal keyplayers onmisbaar voor de afdeling, maar het beheer van de omgeving is niet meer (volledig) afhankelijk van mensen. Het aantal werk-instructies is aanzienlijk gestegen, waardoor standaardwerkzaamheden door meerdere mensen op een uniforme wijze kan worden uitgevoerd.

Ook het aantal exploitatiedossiers is aanzienlijk toegenomen in het jaar na implementatie. Van ruim de helft is inmiddels meer dan 85% van de infrastructuurcomponenten juist beschreven.

Een belangrijk resultaat om de kwaliteit en het inzicht in de infrastructuur te vergroten, is het 'operations review'.

Support

Ten tijde van de implementatie in 2005, was de afdeling operations druk doende met het oplossen van incidenten. Standaard waren dagelijks 3 à 4 fte's actief in het supportteam. Aan het eind van een normale dag van supportwerkzaamheden, stonden gemiddeld 70 - 80 incidenten open.

Belangrijkste winstpunt van de introductie van het MOF-framework en -teammodel is

dat inmiddels (slechts) 2 à 2,5 fte actief is met het oplossen van incidenten. De toegenomen aandacht voor structureel onderhoud van de infrastructuur, zorgt ervoor dat nog 10 à 15 incidenten dagelijks openstaan. Ook is er duidelijk onderscheid gemaakt in verstoringen en operationele verzoeken, niet alles heeft meer de hoogste prioriteit. De eerste categorie kenmerkt zich door hun onvoorspelbaarheid en ad hoc karakter. De tweede categorie is te plannen. Resources kunnen efficiënter worden ingepland.

Change

Voor de implementatie stonden er zeker 100 changes open per week. Er was geen enkele prioriteitstelling van changes mede omdat er geen gelegenheid was de changes goed te beoordelen. Wijzigingsverzoeken werden op een vergelijkbare manier als incidenten afgehandeld, met veel inzet maar zonder overleg. Door de implementatie van het changeteam kwam er meer ruimte voor de beoordeling van wijzigingsverzoeken en het stellen van prioriteiten. De inrichting van de teams bracht het aantal incidenten drastisch terug zodat er meer resources beschikbaar kwamen om wijzigingsverzoeken uit te voeren. Hoewel het aantal wijzigingsverzoeken gelijk is gebleven kunnen deze nu beter worden voorbereid en verwerkt. Hiermee worden incidenten voorkomen en problemen structureel opgelost.

Conclusie

Het MOF-teammodel is bij Bouwfonds vooral ingezet om meer grip te krijgen op de tijdsbesteding van de medewerkers. Door te werken met roosters en dagelijkse afvinklijsten kunnen medewerkers beter worden ingezet en is er meer zekerheid dat preventieve werkzaamheden worden uitgevoerd. Al snel (binnen een maand) bleek het aantal incidenten te dalen en kwam er ruimte om te investeren in het verbeteren van changemanagement en de uitvoer van projecten. Het MOF-teammodel geeft het management dus vooral meer controle en voorspelbaarheid.

Voor medewerkers is het weliswaar een andere manier van werken, meer fabrieksmatig

in zekere zin, maar tegelijkertijd is het voor hen prettig om te werken in een duidelijke en transparante structuur. In eerste instantie was de verwachting dat de medewerkers veel bezwaar zouden hebben tegen de flexibele werkplekken, en het regelmatig moeten verhuizen, dat viel echter enorm mee. Een jaar na de implementatie nam de Rabobank Bouwfonds over van ABNAMRO en is er weer sprake van een reorganisatie van de IT-afdeling. Vanuit de medewerkers is duidelijk de wens geuit om ditmaal de manier van werken, in wisselende teams en met flexibele werkplekken, te handhaven. Men vindt de manier van werken prettig.

Het belangrijkste is dat de sfeer en cultuur van de afdeling IS door deze implementatie in positieve zin is veranderd. Geen eilandjes meer, geen koninkrijkes, geen continue hectiek en 'brandjes blussen'. Er is nu tijd om een change goed uit te voeren en om de infrastructuur optimaal draaiend te houden. Het scheiden van werkzaamheden tussen de support- en operationteams heeft het gewenste resultaat gebracht.

Klaas Boes, hoofd Infrastructure Services, Rabobank Bouwfonds.

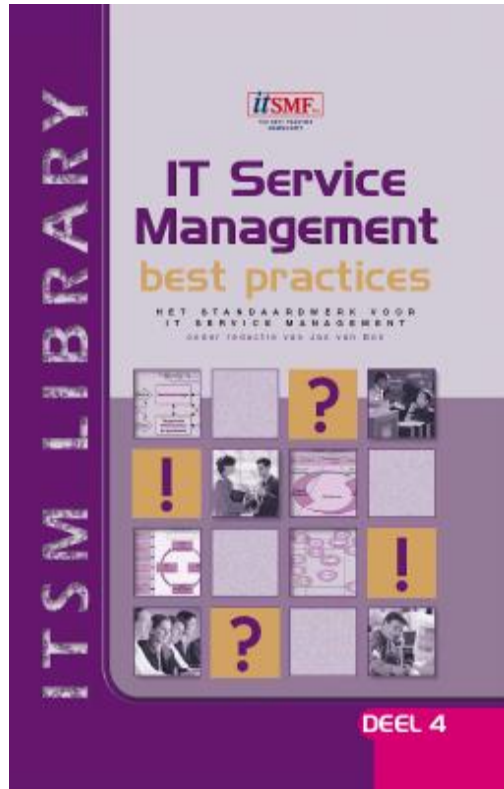
Paul Leenards, senior Business Consultant Getronics PinkRocade, business unit Consultancy. Projectmanager MOF implementatie bij Bouwfonds.

Met dank aan **Emiel van Loon**, **Engelbert Soyo** en **Jeroen Louwerse**.



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>).