

De ervaring leert dat een organisatie die processen op basis van itil wil ontwerpen om deze vervolgens te gaan inzetten, daarmee al snel drie tot zes maanden zoet is. Zonde van de tijd, zo leert de praktijk, want in bijna alle organisaties zijn de meeste processen nagenoeg gelijk. Het is dan ook veel slimmer gebruik te maken van gestandaardiseerde processen zoals die zijn te vinden in het framework ISM. transavia.com is een van de bedrijven die gekozen hebben voor dit framework ISM. We spraken over deze keuze met René Olde Olthof, manager it-operations transavia.com.

RENÉ OLDE OLTHOF, MANAGER IT-OPERATIONS TRANSAVIA.COM 'MET ISM IS ITIL ZONDER DISCUSSIE IN TE VOEREN'

door: Leo Klaver

Als manager it-operations is René Olde Olthof verantwoordelijk voor het technisch beheer van alle informatiesystemen van de klanten waarvoor hij werkt. 'Alle systemen, ook de koppelingen tussen de systemen, maar niet de ict aan boord van de vliegtuigen', voegt hij toe aan het begin van het gesprek waarin hij beschrijft wat hij in 2007 bij transavia.com aantrof toen hij daar ging werken. 'De kwaliteit van de dienstverlening kon beter. Er was te weinig sense of urgency om het beter te doen. Bij een storing werd niet altijd adequaat gereageerd. En doordat de afdeling niet wist op welke manier de klanten gebruik maakten van de ict, kon ook niet altijd goed worden achterhaald wat de oorzaak van een storing was.' Kortom, tijd om de ict-afdeling te reorganiseren, om een nieuwe structuur aan te brengen opdat het blussen van brandjes niet langer core-business voor Olde Olthof behoefde te zijn. 'Ik kwam te weinig toe aan het echte beheerwerk.'

Je hebt gekozen om ISM te gebruiken om de dienstverlening aan klanten te verbeteren. Waarom juist dit platform?

'Een collega maakte me attent op de mogelijkheid om met een best practices model in te voeren. Hij vertelde boeiend over hoe nieuwe processen gebaseerd op itil en asl kunnen worden ingevoerd zonder daarover intern heel lang te moeten discussiëren. Als pragmaticus sprak mij dat zeer aan. Snel resultaten boeken. Tijdens een referentiebezoek werd me duidelijk dat met dit framework de werkzaamheden van medewerkers van ict-afdeling kunnen worden bijgehouden en zichtbaar gemaakt. Kortom een product waar ik naar op zoek was en dat mij

snel kon helpen aan nieuwe en betere processen voor het leveren van ict-diensten. Ik had geen behoefte aan het met itil beschrijven van processen op meters papier vol pijltjes, bolletjes en onduidelijke stroomdiagrammen. Na een RFP-proces hebben we uiteindelijk gekozen voor dit framework, uiteraard nadat ik een aantal referentiebezoeken had afgelegd bij organisaties die al met ISM werkten.'

Wat koop je als je ISM aanschaft?

'Allereerst eenvoud. In ISM zitten gestandaardiseerde procesmodellen waar je direct gebruik van kan maken. Omdat deze processen zijn gebaseerd op best practices weet je dat je de beste processen inzet. En je hoeft intern niet eindeloos te discussiëren over hoe een proces in elkaar moet steken. Het is al beschikbaar. Je koopt ook een licentie van de helpdesktool, in ons geval TOPdesk. Wat je uiteindelijk koopt is zekerheid; er kan weinig misgaan. Aan dat alles hangt een prijskaartje van ongeveer 1.500 euro per ict-medewerker. Dat is inclusief de begeleiding om na de invoering van ISM de werkwijze verder te kunnen optimaliseren daar waar nodig is.'

ISM is inmiddels bij transavia.com geïmplementeerd. Zijn nu alle problemen opgelost?

'Nee, dat nog niet, maar er zijn wel aanmerkelijke verbeteringen geboekt. We zaten op een volwassenheidsniveau van 1.5, we zitten nu op een niveau van 2.5 voor wat betreft incidentmanagement en een niveau van 3 voor changemanagement. De klanttevredenheid is gestegen van 52 naar 89 procent, een aanzienlijke verbetering. Belangrijk is

ook dat gelijktijdig de medewerkerstevredenheid van de ict-afdeling met 19 procent is gestegen, er is dus ook draagvlak voor de nieuwe werkwijze. Er zijn ook aanmerkelijk minder incidenten doordat wijzigingen gecontroleerd worden uitgevoerd. Aan een incident kan nu een prioriteit worden gegeven.'

Heb je meer tijd voor beheertaken gekregen?

'We verliezen minder tijd doordat activiteiten efficiënter kunnen worden ingepland. We verliezen ook minder tijd omdat nu duidelijk is wie wat doet. Werd vroeger een reguliere beheertaak hoofdzakelijk ingevuld met het oplossen van incidenten, nu kan meer worden gekeken naar welke reguliere beheertaken moeten worden uitgevoerd waardoor een incident zich niet kan voordoen.'

Wat heb je niet gekregen?

'Het gaat nog steeds niet vanzelf. Het is niet zo dat implementatie van ISM inhoudt dat je daarna als manager achterover kunt gaan leunen. Het wordt vaak gedacht, maar dat is niet zo. Je moet nog steeds veel zelf doen. Gebruik maken van ISM betekent bijvoorbeeld dat je als manager het procesmanagement erbij krijgt waardoor je workload weer toeneemt. Procesgestuurd werken is toch anders. Er moet bij veel mensen een knop worden omgezet. Men moet op een gestandaardiseerde manier gaan werken. Daar moet men aan wennen, zeker als er lang op een andere manier is gewerkt. Dat moet je goed begeleiden. Je moet medewerkers niet het idee geven dat ze het vroeger niet goed deden. Ze deden het goed, maar het moet



René Olde Olthof,
manager it-operations
transavia.com

nu anders en aantoonbaar. Dat geldt van laag tot hoog. Als een pc van een topmanager kapotgaat, dat belt hij niet meer naar iemand die hij toevallig kent van de ict-afdeling, maar dan wordt het incident gestandaardiseerd aangepakt.'

Is het geheel complexer geworden? Dat is immers vaak het geval als extra technologie wordt geïmplementeerd.

'Nee, dat kan ik niet zeggen. De chaos is afgenomen. Ict-systemen zijn bij ons niet

complexer geworden. Er is in dit bedrijf veel ervaring en er zijn veel mensen met veel inzicht in systemen. Procesautomatisering is volwassen geworden.'

Is het einde daarmee bereikt?

'Nee, zeker niet. We werken nu bijvoorbeeld aan het koppelen van het technisch beheer aan het functioneel beheer. Krijgt de klant wat hij wil en wat hij nodig heeft? Met functioneel beheer zijn klantwensen beter expliciet te krijgen en in te bedden in

de bestaande en nieuwe ict-infrastructuur inclusief applicaties. Nu is het ict-leverancier niet altijd duidelijk wat door klanten is gevraagd. Als de wensen niet goed zijn vertaald, dan zegt de leverancier vervolgens vaak dat de wensen door de klant niet goed zijn gespecificeerd. Dat moet anders en beter. Functioneel beheer zal zeker weer zijn positieve uitwerking hebben op hoe tevreden onze klanten met ict zijn. Zo gaan we steeds stapje voor stapje verder.'

Wat is in dit implementatieproces tegengevallen?

'Weinig. Ik had verwacht dat implementatie van ISM in twee weken zou kunnen worden afgehandeld. Dat werden er zes. Maar dat is altijd nog veel sneller dan een itil-implementatie zonder dit framework. Een dergelijke aanpak duurt vaak zo lang dat er weinig betrokkenheid meer is van het managementteam. Doen jullie het maar, is dan vaak de reactie. Verder ben ik zeer tevreden met ISM. Door de gefaseerde aanpak zie je snel wat er nog fout gaat en kan dat probleem worden aangepakt. Eigenlijk niets nieuws onder de zon. Het is een proces van continuous improvement, zoals itil dat ook aangeeft. Ik raad iedereen die voor dit framework kiest wel aan om niet af te wijken van wat standaard wordt aangeboden. Probeer niet te verzinnen waarom het niet zou werken. Je moet gewoon doen wat het framework voorschrijft. Dan gaat alles goed. Verder is het geen moeilijk product om mee te werken. Het legt zichzelf uit. Training is bijna niet nodig.'

WAT IS ISM?

ISM is een framework waarin processen, tooling en organisatie in samenhang ingericht zijn. De processen zijn afgeleid van itil en asl, maar zijn sterk vereenvoudigd en gestructureerd. Hierdoor kunnen itil-processen en de daarbij behorende tooling snel worden ingezet. Het framework ondersteunt zo een ict-beheerorganisatie die aan de business goede ict-diensten wil leveren.

Met ISM is het niet nodig om in langdurige en kostbare projecten zelf itil-processen te beschrijven. Het live-gaan kan binnen twee tot vier maanden. De helpdesk tooling die wordt ingezet om de procesuitvoering (deels) te automatiseren is ook van te voren ingericht.

Gebroekers van ISM hebben vanuit een portal toegang tot hun processen, helpdesk tooling, organisatie-inrichting en documentatie. Deze elementen zijn onderling gekoppeld. In het framework zijn de onderdelen die voor iedere ict-beheerorganisatie hetzelfde zijn gestandaardiseerd. De helpdesk tooling is voor 80 procent ingericht op basis van het standaard procesmodel. De invoering vindt plaats in twee fases. In de eerste fase wordt ISM geïnstalleerd. In de tweede fase wordt de organisatie begeleid om het nog beter te doen. In deze fase worden knelpunten zichtbaar en worden ze aangepakt.

ISM bestaat uit:

- Een standaard op itil en asl gebaseerd procesmodel, uitgewerkt tot op activiteitsniveau
- Een standaard helpdesk toolinrichting
- Koppelvlakken met sla's, organisatie-inrichting (rollen/organogram)
- CMDB-model voor vastlegging van het aanwezige Informatiesysteem
- Templates voor procedures en werkinstructies
- Templates voor sla's en rapportages
- Voorbeeldbeschrijvingen voor impactanalyse, prioriteitenmatrix et cetera
- Definitielijst
- Een gestandaardiseerde (Prince2-gebaseerde) invoermethode
- Online support van de procesmanagers

ISM is vijf jaar geleden door bureau Hoving & Van Bon geïntroduceerd en wordt gezien als de IT-servicemanagementstandaard in Nederland. Het framework ontving in 2007 van ITSMF-NL een eervolle vermelding.