

5.4 Het MOF Operating Quadrant bij Deloitte CyberCentre

Implementatie en resultaten

Een belangrijk project voor Deloitte: het nieuwe Deloitte CyberCentre moest binnen vijf maanden operationeel zijn voor de interne gebruikers, en binnen negen maanden voor de nieuwe externe klanten. Dit was niet alleen een uitdaging voor de interne ICT-projectafdeling, maar ook voor de aannemers die het nieuwe gebouw moesten opleveren en voor de leveranciers van ICT-apparatuur, dataverbindingen, elektrische installaties, enzovoort. De ICT-organisatie zou naar een nieuw gebouw verhuizen met een nieuwe infrastructuur, nieuwe processen en gewijzigde taken en verantwoordelijkheden. Om dit te bereiken werd het Microsoft Operations Framework (MOF) als leidraad gekozen. In dit artikel wordt uitgediept hoe dat bij het Operating Quadrant werd aangepakt, wat het opleverde, en welke problemen men hierbij tegenkwam.

Auteurs: Marcel Burghoorn - Microsoft en Paul Leenards - PinkRoccade

INLEIDING

De verandering van een decentrale, taakgerichte organisatie naar een centrale, procesgeoriënteerde organisatie betekent een ingrijpende transformatie van de bedrijfscultuur. Dat vraagt om visie en leiderschap.

1. **De visie** - een nieuw, modern en up-to-date CyberCentre, dat voldoet aan de strengste veiligheidsrichtlijnen. Waar zowel interne als externe klanten volgens de hoogste standaards bediend worden. 'Operational Excellence' en 'Enabling van het bedrijf' zijn de twee sleutelwoorden in deze visie.
2. **Leiderschap** - De CIO en zijn managementteam dragen de visie actief uit en nemen de nieuwe gedragsregels voor de organisatie dus zelf ook in acht.

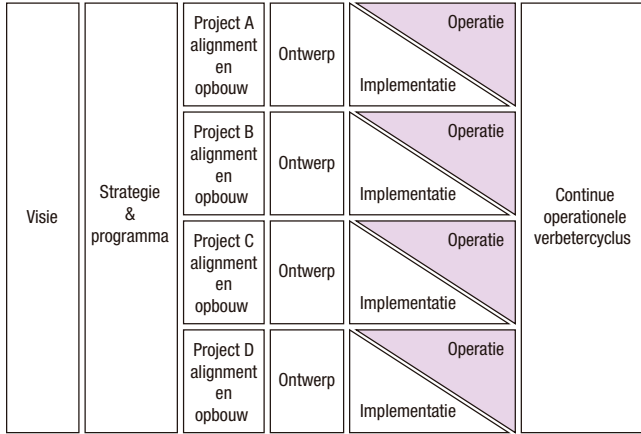
De volgende paragraaf van dit artikel beschrijft de hoofdlijnen van de aanpak, het programma en de onderliggende projecten. In de daaropvolgende paragraaf wordt dieper ingegaan op het ontwerp en de imple-

mentatie van de nieuwe organisatie. Daarna worden het ontwerp en de implementatie van de processen beschreven. Daarbij worden met name de processen uit het Microsoft Operations Framework Operating Quadrant uitgediept. Het artikel eindigt met een korte beschrijving van het nazorgprogramma.

AANPAK VAN DE IMPLEMENTATIE

Programma en Opbouw

Om de genoemde visie te realiseren is een aanpak gekozen op basis van de 'People, Process and Technology approach' die door Microsoft wordt gehanteerd. Deze aanpak geeft aandacht aan organisatie en mensen, processen en technologie en zoekt de besturing van deze elementen in visie en strategie. De integratie van deze elementen kan het beste in de vorm van een programma worden ingericht. Binnen dit programma is dan een viertal gefaseerde projectlijnen te onderscheiden (figuur 1).

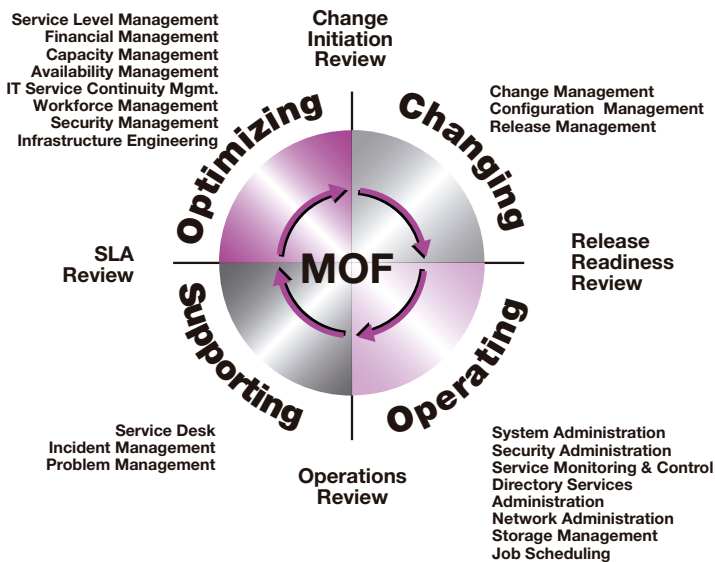


Figuur 1 Fasering van de aanpak

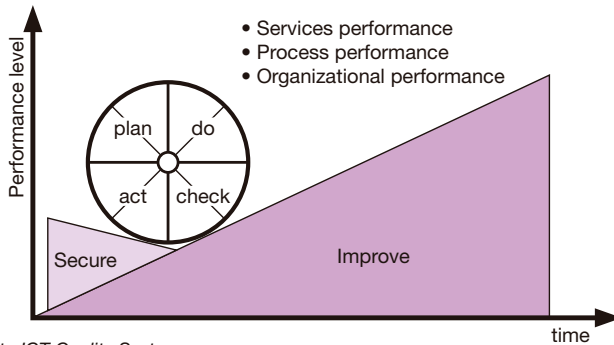
De volgende projecten zijn onderscheiden:

- A. **Inrichting van de teams** - het ontwerpen en implementeren van de organisatie op basis van het MOF Team Model.
- B. **Inrichting van de processen** - het ontwerpen en implementeren van de processen uit het Proces Model van het Microsoft Operations Framework (MOF). Binnen de procesinrichting kan gekozen worden om op basis van de kwadranten in het model een verdere clustering van procesimplementatie te maken (figuur 2).

C. **Inrichting van de architectuur** - het maken van een mapping van de bestaande technische ontwerpen op de Microsoft Systems Architecture. Aan de hand van een GAP-analyse zijn de ontbrekende ontwerpen geïdentificeerd. De architecten uit het architectuurproject geven feedback op de ontwerpen, die door de technische medewerkers van het Cyber-Centre-programma worden gemaakt. Ook sturen ze op een consistente set ontwerpen. Door te werken met een 'war room', waar overzicht wordt gehouden op de vol-



Figuur 2 Het Proces Model van MOF



Figuur 3 Het Deloitte ICT Quality System

ledige implementatie en integratie van alle lopende projecten in het CyberCentre-programma, wordt de architectuur tegelijkertijd met de eerste installaties in het CyberCentre opgeleverd.

- D. **Inrichting van de besturing en beheersing van de kwaliteit** - moderne dienstverleners streven 'quality of services' na, en besteden om die reden aandacht aan de kwaliteit van hun eigen organisatie. Om zeker te stellen dat het bedrijf in staat is om de markt te kunnen blijven volgen, krijgt het project dan ook een vervolg met de implementatie van een 'Constant Quality Improvement Process', gestuurd door de eigen organisatie en afgemeten tegen de normen van ISO 9002 en BS7799. Omdat ISO, MOF en BS7799 gebaseerd zijn op het concept van constante kwaliteitsverbetering, wordt het Deloitte ICT Quality System ontworpen. Nieuwe initiatieven voor verbetering moeten het Change Management proces volgen om geïmplementeerd te kunnen worden.

In dit artikel worden met name de eerste twee projecten besproken: de implementaties van het Team Model en het Proces Model. Bij de implementatie van het Proces Model wordt het MOF Operating Quadrant als leidraad gekozen.

In de situatie van het CyberCentre waren alleen de eerste drie projecten expliciet ingericht. Tijdens de realisatie van het programma stuiten we op een aantal vraagstukken en acties die met name te maken hadden

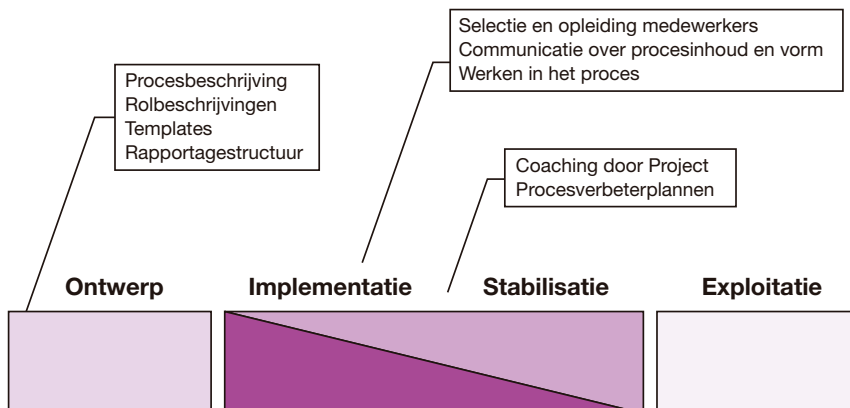
met de aansluiting van de procesorganisatie op het kwaliteitsmodel dat door Deloitte gehanteerd zou gaan worden, en op de sturing van de organisatie door het management. Op basis van dit inzicht zou het goed zijn geweest als de vierde lijn ook vanaf de start zou zijn opgezet.

Projectfasering

Elk project wordt ingericht volgens hetzelfde stramien:

1. **Korte voorbereidingsfase** - waarin het project wordt opgezet en ingericht.
2. **Ontwerpfase** - maximaal 5 weken waarin de basisontwerpen worden geschreven die in de volgende fase worden gebruikt.
3. **Implementatiefase** - waarbij het projectteam in eerste instantie leidend is en waarin de rol van de eigen procesorganisatie steeds meer gaat groeien.
4. **Stabilisatiefase** - halverwege het traject vindt er een formele overdracht plaats waarna de inzet van het projectteam in belangrijke mate wordt bepaald door de vraag vanuit de nieuwe procesorganisatie.
5. **Exploitatiefase** - uiteindelijk is het project de facto verdwenen en is de nieuwe organisatie zelfstandig bezig te verbeteren. Dit is een continu proces.

Het is belangrijk dat tussen de onderlinge projecten uitwisseling van ideeën en besluiten plaatsvindt om zo te zorgen voor een adequate borging van de resultaten. Vanuit de regiefunctie van het programma moeten de verschillende van elkaar afhankelijke projectlijnen op elkaar afgestemd worden in ter-



Figuur 4 Projectfasering

men van tijd en verwachtingen. Zo heeft het organisatieontwerp uit het project ‘inrichting van de teams’ grote invloed op de verdere inrichting van de processen. Tijdens de implementatie bleek dat de communicatie over het organisatieontwerp (de ‘Blueprint’) erg laat was ingepland. Dat leidde tot onduidelijkheid in de procesorganisatie en tot onrust bij de medewerkers.

De ontwerpfase moet kort zijn om een aantal redenen:

1. **Momentum** - een langere ontwerpfase leidt tot verlies van momentum, wat tot verlies in draagvlak leidt.
2. **Iteratieve aanpak** - de implementatie is met name gebaseerd op kortcyclisch en iteratief werken. Het is beter om te werken uit een onvolledig basisontwerp, en dit gedurende het traject te verdiepen, dan te streven naar compleetheit in het ontwerp. In het laatste geval is het risico erg groot dat hiervoor minder draagvlak is, hetgeen ten koste gaat van het succes van het project.
3. **Beschikbare documentatie** - de MOF-basisdocumentatie is dermate concreet dat er eigenlijk weinig reden is om nog veel energie in het verder aanpassen van het basisontwerp te stoppen. Wel moeten er keuzes worden gemaakt in prioriteiten en afwegingen.

Begrippenkader

Het is in de ontwerpfase van belang dat het begrippenkader van waaruit wordt gewerkt wordt vastgesteld. Hier is ruimte voor definitiediscussie, in de implementatie zou deze discussie beperkt moeten blijven. Het is belangrijk dat deze discussie met de interne organisatie wordt gevoerd, bij voorkeur met medewerkers die een leidinggevende dan wel bepalende positie hebben. Het is goed om scherpe definities te hebben waarover iedereen het eens is, maar dat laatste is lastig te bereiken. Het is beter om een goed geformuleerde definitie te hebben waarover discussie is, dan een vage definitie waarmee niemand het oneens kan zijn.

Het is een valkuil om altijd te willen werken vanuit alleen de begrippen die door MOF (of andere methodieken) worden aangereikt. Het is ook een valkuil om klakkeloos de begrippen van de organisatie over te willen nemen, zeker als deze begrippen de lading slecht dekken. Bijvoorbeeld de discussie rondom incident en probleem: als de organisatie een incident een storing wil noemen is dat op zichzelf geen issue. Als echter de organisatie het begrip probleem wil gebruiken voor incident, dan leidt dat tot verwarring in de afstemming tussen incident- en probleemmanagement. Bij elke implementatie is het verstandig te werken met een vaste begrippenlijst die in samenspraak met de organisatie is vastgesteld.

Om het begrippenkader te communiceren kunnen trainingen en cursussen worden gegeven. Alle medewerkers van het CyberCentre zijn middels een “awareness-campagne” geïnformeerd. Onderdeel van dit programma was een eendaagse training over het programma en de nieuwe werkvormen, waarbij zowel het projectteam als het management een toelichting gaven over het verdere traject.

Onderscheid procesimplementatie en service-organisatie

Om het implementatieproject van procesinrichting stuurbaar te maken, is het verstandig een onderscheid te maken tussen projectresultaten die de procesimplementatie moeten ondersteunen, en projectresultaten die door de nieuwe service-organisatie moeten worden geleverd. Bij de CyberCentre-implementatie is dit onderscheid in eerste instantie niet gemaakt. Hierdoor zijn er door het projectteam allerlei producten geleverd die niet goed konden landen in de context van de nieuwe organisatie. Het is beter om te anticiperen op de specifieke behoeften van de service-organisatie en te zorgen dat de te leveren producten daarop aansluiten. Tijdens de implementatie is daarom omgeschakeld naar een scheiding van specifieke implementatieproducten en service-organisatieproducten.

Voorbeelden van **implementatieproducten**:

- hoofdlijnen procesbeschrijvingen, die kaderstellend en richtinggevend zijn;
- begrippenlijsten;
- rolbeschrijvingen;
- templates;
- referentiedocumenten;
- implementatie van tools.

Voorbeelden van **serviceproducten**:

1. Proces Verbeter Plannen
2. Rapportages over dienstverlening en infrastructuur
3. Werkinstructies en procedurebeschrijvingen
4. Specifieke Procesproducten, zoals formulieren, communicatie (bijvoorbeeld standaard e-mailberichten), et cetera

Volwassenheid

Het is gebruikelijk om de kwaliteit van de service-organisatie te meten in termen van volwassenheid, zoals het Capacity Maturity Model of de SPICE-variant die door Microsoft voor MOF wordt gebruikt. Nadeel van deze modellen is dat het moeilijk te bepalen is waar een organisatie precies staat (niveau 2 of 2,5 of 2+), en om de korte termijn groei in volwassenheid van de organisatie zichtbaar te maken. Het is goed mogelijk dat een organisatie maanden op niveau 2 zit, terwijl er toch zichtbare stappen vooruit zijn gemaakt.

Om de groei in volwassenheid meetbaar en daarmee bestuurbaar te maken zijn in het programma de verschillende volwassenheidscomponenten uit het SPICE-model gebruikt. Zo is bijvoorbeeld het gestructureerd en gecontroleerd opleiden van medewerkers in het uitvoeren van procesrollen een component van volwassenheidsniveau 3. Door te meten in welke mate een proces een dergelijke volwassenheidscomponent uitvoert, wordt de kwaliteit van het proces inzichtelijk en kan er over de groei ten opzichte van de vorige meting worden gerapporteerd. Bij de CyberCentre-implementatie werd wekelijks over de groei in volwassenheid gerapporteerd aan het management. Het is aan te bevelen de procesmanager verantwoordelijk te maken voor het invullen en bijhouden van de rapportage over zijn eigen proces.

Tijdens de implementatie van het MOF Proces Model werd het ambitieuze doel gesteld in negen maanden te groeien van volwassenheidsniveau 0-1 naar 3. Deze doelstelling kon grotendeels worden verwezenlijkt door de integrale en parallelle aanpak van de implementatie. Die werd ingegeven door de clustering van processen en door het MOF Team Model. Belangrijke voorwaarde voor het realiseren van deze ambitie was de visie en het vertrouwen van het management en de medewerking van de medewerkers.

Een valkuil van deze aanpak is dat het bereiken van een volwassenheidsniveau een doel op zichzelf wordt. Met name projectma-

nagers hebben de neiging om naar een doel toe te werken en niet verder dan het te bereiken projectresultaat te willen kijken. Terwijl de net opgezette serviceorganisatie ook na het afronden van het project nog verder moet en niet kan stoppen met groeien. Zo kunnen volwassenheidscomponenten van niveau 4 en 5 bijvoorbeeld heel goed dienen om de procesimplementatie vorm te geven.

Pas wel op de flexibiliteit en het pragmatisme van de implementatie niet uit het oog te verliezen. Het is een valkuil om het invullen van een checklist tot doel van de implementatie te maken. Maak de aangewezen procesmanager(s) verantwoordelijk voor het invullen en bijhouden van deze groei en geef hem dit stuurmiddel om te rapporteren over zijn voortgang aan zijn management.

Uiteindelijk zal bij het bereiken van een voor de organisatie voldoende volwassenheidsniveau ook het rapporteren op groei in volwassenheidscomponenten niet het voornaamste stuurmiddel zijn. Het sturen op de kwaliteit van de resultaten van het proces is de logische vervolgstap op het sturen in groei in volwassenheid.

Projectlessen

- Reserveer voldoende voorbereidingstijd (bestudering en interviews) voor de nieuwe proceseigenaars en managers.
- Laat niet al het ontwerpwerk door de externe consultant uitvoeren. Het is belangrijk dat de proceseigenaren en managers bij het ontwerp proces betrokken worden.

- Zorg voor een officieel overdrachtsproces van de ontwerpfase naar de implementatiefase. Gebruik hiervoor de proceseigenaren.
- Reserveer niet **te veel** tijd voor de ontwerpfase. Aan de tekentafel is het erg eenvoudig om aan alle 'nice to haves' voor het project te denken, terwijl die in de praktijk totaal anders uit kunnen pakken.

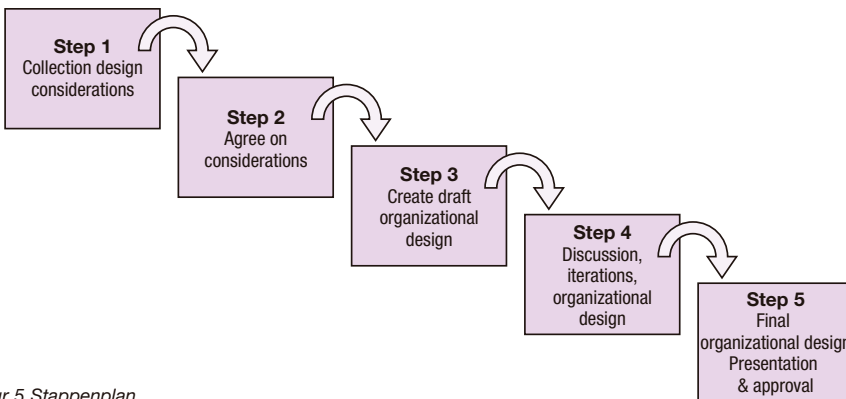
UITVOERING VAN DE IMPLEMENTATIE

Inrichting van de teams

Het MOF Team Model heeft tot doel spanning tussen de bestaande (meestal hiërarchische) organisatie en de erkende processen te minimaliseren. Met de juiste invoering van het Team Model worden groeps- of afdelingsverantwoordelijkheden geclusterd, waardoor een eenduidige herkenning en uitvoering van de activiteiten ontstaat.

Om te voldoen aan een organisatie-ontwerp waarin alle voordelen volledig worden benut, is in eerste instantie een open benadering vanuit de organisatie zelf nodig. Wanneer krampachtig wordt vastgehouden aan bestaande structuren zal het effect op termijn lang niet groot genoeg zijn.

Een veel gemaakte fout door consultants is direct, op basis van eigen eerdere ervaringen, een oordeel of een totaalontwerp neer te leggen. Hierdoor missen besluitvormers de essentiële informatie om een weloverwogen beslissing te nemen. Om dit te voorko-



Figuur 5 Stappenplan

men kan beter een vast proces worden gevolgd, wat inzicht en beslissingen stap voor stap begeleidt. De ervaring leert dat een aantal korte werksessies van één uur zich hier prima voor leent.

Een goed ontwerp begint bij het bepalen van de ontwerpcriteria. Bij het bepalen van deze criteria worden de verwachtingen ten aanzien van het ontwerp beschreven. Het is zinrijk om te beginnen met de ontwerpcriteria uit het theoretisch kader van MOF. Dit kader is compleet en geeft de relevante zaken die zeker behandeld moeten worden. Deze aanpak moet vooraf worden besproken met de besluitvormers. Zodra zij achter het basisconcept staan, worden de individuele criteria verder gedefinieerd. In een volgende sessie dienen alle ingebrachte extra criteria te worden besproken. In deze sessie moet het belang per criterium worden bepaald en moeten eventuele tegenstrijdigheden worden opgelost.

Als alle criteria door de besluitvormers zijn goedgekeurd wordt de bestaande organisatiestructuur nader geanalyseerd. Dan wordt een eerste ruwe schets gemaakt van de rolclusters uit het MOF Team Model, afgebeeld op de organisatie. Deze analyse geeft besluitvormers inzicht in de huidige situatie en in eventuele implicaties wanneer de ontwerpcriteria worden toegepast.

Na het bespreken van de analyse worden de grove schetsen van de nieuwe structuur steeds verder uitgewerkt. De processen uit het Proces Model worden tegen de achtergrond van de nieuwe organisatie gehouden. Bij een juiste invulling zal er weinig versnippering van procesactiviteiten over de organisatie zijn. De laatste stap is het verder detaileren van de individuele rollen binnen de nieuwe structuur.

In relatie tot de CyberCentre-implementatie is het hierboven beschreven proces grotendeels gevolgd. De ontwerpfase was een iteratief proces tussen de consultants en het senior management. Na overeenstemming

over de randvoorwaarden van het ontwerp werd een gedetailleerd organisatorisch ontwerp geproduceerd. De rollen uit het MOF Team Model werden in overeenstemming gebracht met de taakomschrijvingen binnen het CyberCentre. Na die aanpassing werden de nieuwe rollen eerst toegekend aan de teamleiders, en vervolgens aan de overige medewerkers.

Belangrijke eisen aan het ontwerp waren:

- De visie en strategische doelen van de ICT-service-organisatie moeten worden gerealiseerd.
- Een optimale inzetbaarheid van de medewerkers met oog voor kwaliteit.
- Verdeling, planning en verantwoordelijkheden gebaseerd op MOF.
- Scheiding tussen ad hoc, repetitief en los planbare activiteiten (zoals vanuit projecten).
- Planning moet worden gemaakt op basis van de primaire en secundaire verantwoordelijkheden van de teams.
- Kennisdeling door het gebruik van rolrotatie: medewerkers worden in roterende rollen geplaatst om de groei van hun vaardigheden te bevorderen. Daarnaast bevordert dit het kennismanagement binnen de organisatie.
- Normen en waarden van de bedrijfscultuur moeten blijven bestaan, zo moet de nieuwe organisatie carrièregroei kunnen blijven faciliteren.
- Tussen de verschillende soorten rollen moet een duidelijke scheiding worden aangebracht, om binnen de organisatie met nadruk de relatie te kunnen leggen naar de teams uit het Team Model.
- De Support en Operations activiteiten moeten gepland worden vóór de Release-activiteiten (Projecten), omdat continuïteit van de dienstverlening aan klanten zeer belangrijk is.
- Lijnmanagers moeten zoveel mogelijk voor de processen verantwoordelijk gemaakt worden om belangenconflicten te voorkomen.
- Teams hebben ieder een eigen locatie waar medewerkers werken als aan hen een rol in

dat team is toegewezen. Een medewerker is bijvoorbeeld alleen aanwezig in de Monitoring Kamer als hij een monitoring taak toegewezen heeft gekregen.

Het uiteindelijke ontwerp voor de CyberCentre ICT-service-organisatie was een combinatie van Deloitte componenten en 'best practices' afgeleid van het MOF Team Model. Een van de belangrijkste veranderingen in de manier van werken van de organisatie was de loskoppeling van ad hoc, geplande en repetitieve activiteiten en het plannen op basis van de primaire en secundaire afdelingsprioriteiten (role clusters uit het MOF Team Model). Dit resulteerde in een ICT-service-organisatie waarin alle Release- en projectgeoriënteerde afdelingen samenkwamen. Het ontwerp van de Support en Operations teams werd gemaakt in samenwerking met de managers van deze groepen. De meer stafgeoriënteerde teams (security, infrastructuur en partner) werden in omvang gereduceerd. Verder werd een serviceteam gecreëerd dat de totale dienstverlening zou gaan coördineren.

Implementatie van het organisatie-ontwerp

Communicatie is een van de meest essentiële zaken waar aandacht aan moet worden besteed. Vaak is het binnen organisaties snel bekend als er gesproken wordt over aanpassingen van de werkvormen, of deze nu groot of klein zijn. Mensen hebben bij het ontbreken van informatie al snel een eigen interpretatie; in veel gevallen negatief. Het is dus van belang om zo snel mogelijk de organisatie in te lichten over wat er gaande is, en om aan te geven wat dit voor de medewerkers betekent.

Een dergelijke organisatieverandering heeft vaak een negatieve klank, terwijl het eigenlijk een positieve ontwikkeling kan zijn. Hoe vaak zien we niet organisaties waar mensen leven bij de waan van de dag, en waar concessies worden gedaan aan de kwaliteit van het werk. Natuurlijk is deze manier van werken voor een aantal mensen juist een 'job-satisfier', maar veelal weten mensen het te waar-

deren wanneer er eindelijk tijd en gelegenheid is om kwaliteit te leveren en te werken aan innovatie en verbetering.

Bij het CyberCentre is ervoor gekozen om het nieuwe organisatie-ontwerp eerst centraal via een algemene personeelsbijeenkomst te verspreiden om daarna decentraal via de diverse managers de dialoog te zoeken met de individuele medewerkers. De teamleiders zijn zeer kort voor de algemene personeelsbijeenkomst ingelicht, om hen te helpen bij het beantwoorden van de vragen van de medewerkers.

In de communicatie staan de volgende onderwerpen centraal:

- De visie achter het organisatie-ontwerp en de relatie met de bedrijfsvisie en de doelen van de CyberCentre organisatie.
- De structuur van de hiërarchie, inclusief de namen van de afdelingen en medewerkers.
- Alle rollen in de structuur, met een beschrijving van de taken en verantwoordelijkheden, gebaseerd op het MOF Team Model.

Na deze eerste communicatieronde hebben de meeste mensen enige tijd nodig om de consequenties voor hun eigen positie te bepalen. Om dit proces te begeleiden is het essentieel om in dialoog met de medewerkers te blijven en hen de beweegredenen achter het model toe te lichten. Het is daarom aan te bevelen om algemene bewustwordings-sessies te organiseren voor alle medewerkers, waarin Visie, Strategie, concepten en persoonlijke effecten worden besproken. Bij het CyberCentre is een 'awareness-campaign' georganiseerd waarin dergelijke sessies zijn gefaciliteerd.

Operationalisering van het ontwerp

Nadat alle nieuwe rollen en werkvormen bekend zijn is het tijd om over te gaan naar de operationalisering van het ontwerp. Het is goed zich hierbij te realiseren dat het ontwerp nooit voor honderd procent aan de verwachtingen zal blijven voldoen. Op termijn zijn wijzigingen onvermijdelijk. Echter, hier moet men niet te snel toe overgaan. Nieuwe

ideeën worden in eerste instantie moeilijker door mensen overgenomen en het zal enige tijd duren voor de organisatie in balans is. Het is in dit stadium daarom van belang goed de feiten en meningen uit elkaar te houden.

De grootste fout die in deze fase gemaakt kan worden is het doorvoeren van veranderingen op lagere niveaus van het ontwerp, bijvoorbeeld op afdelingsniveau, zonder de consequenties op het totale ontwerp te overzien. Hierdoor zal een aantal belangrijke ontwerpcriteria niet worden ingevuld, en zullen de algemeen gestelde doelen niet worden gehaald.

Om tijdens deze fase controle te houden over de voortgang is het van belang alle 'issues' goed te registreren, te analyseren en te bespreken. Het bespreken van deze onderwerpen moet gebeuren op het niveau van de besluitvormers, zodat ze kunnen worden gestuurd of verwijderd.

Ten aanzien van de dagelijkse operatie is het van belang om bij de operationalisering van het ontwerp een planning te maken van de organisatie-activiteiten. Als het goed is kunnen binnen het nieuwe ontwerp in grote lijnen diverse typen activiteiten worden benoemd, waardoor teams en afdelingen voor zichzelf kunnen aangeven hoeveel tijd zij denken nodig te hebben voor primaire taken en secundaire taken. Nadat de afdelingsplanning inzichtelijk is gemaakt, is het van belang om een algemene organisatieplanning te maken. Hiermee kan worden bepaald of de workload goed is verdeeld over de organisatie. Dit planningsproces moet worden gezien als een iteratief proces en dient zich op ongeveer maandelijks basis te herhalen.

Specifiek: Planning

Bij aanvang van het project waren de medewerkers niet gewend hun activiteiten te plannen; hier moest een oplossing voor gevonden worden. Om te borgen dat alle activiteiten gepland en gesynchroniseerd met andere processen uitgevoerd zouden gaan worden, werden voor alle medewerkers plan-

ningsworkshops georganiseerd. Deze werden verdeeld in: Support staff (ad-hocactiviteiten), Release staff (geplande activiteiten), en Operations staff (herhalende activiteiten). In de workshops leerden de procesmanagers om de gehele workload van de organisatie te overzien, en de activiteiten en rollen van hun groep op de beste manier te plannen, met als doel de beste service quality.

Verder bleek dat de operationele druk op de organisatie beter verdeeld kon worden, omdat door de workshops meer wederzijds begrip ontstond. Men kreeg meer inzicht in elkaars planning en overzicht over de totale planning, zonder dat er concessies hoefden te worden gedaan aan de primaire verantwoordelijkheden, en dus aan de kwaliteit van de dienstverlening.

Projectlessen

- De implementatie van het Team Model is een belangrijke afhankelijkheid bij een 'overall MOF implementatie'. Het is noodzakelijk voor de rolscheiding en om controlepunten en evenwicht in de organisatie te brengen.
- Het blijkt te lonen om het ontwerp te beginnen vanuit visie en cultuur. De te maken 'design considerations', gebaseerd op deze visie en cultuur, zijn specifiek en daardoor beter bruikbaar om conflicten te verhelpen.
- Begin zo snel mogelijk met implementeren en zorg voor voldoende communicatie over iedere stap die in het proces wordt gemaakt.
- Laat in een business case zien wat de toegevoegde waarde van een organisatieverandering is.

Resultaten

De volgende resultaten werden geboekt tijdens de implementatie van het MOF Team Model:

- De organisatie werd afgestemd op het Team Model, wat resulteerde in expliciet belegde verantwoordelijkheden. Dit stelde medewerkers in staat hun rol naar behoren uit te voeren.

- De scheiding tussen de Release, Operations en Support teams resulteerde in inzicht in planning en minder onrust in de organisatie.
- Door te werken met specifieke vaste locaties voor ieder team werden de resultaten beter omdat de communicatie binnen de teams eenvoudiger werd. Het rolrotatie principe hielp de ICT-service-organisatie bovendien om flexibel om te gaan met nieuwe business-uitdagingen.
- Door de verbeterde planningen werd het senior management realistischer in het aantal toezeggingen over de business dat zij de organisatie deed, en de omvang daarvan.
- De awareness sessies en de trainingsdagen zorgden voor een gemeenschappelijke 'taal' in de organisatie.
- De rollen in de organisatie werden beschreven en aangepast aan het HR-model van de organisatie.
- Een positieve ISO9001 en BS7799 audit van de ICT-service-organisatie bewees de kwaliteit van de implementatie.
- Het managementteam van de organisatie kreeg explicietere verantwoordelijkheden. Dat stelde medewerkers in staat om knelpunten met de juiste manager te bespreken.

INRICHTING VAN DE PROCESSEN

In dit onderdeel wordt met name ingegaan op het ontwerp en de implementatie van de Operating Quadrant processen. Tegelijkertijd is ook gestart met de implementatie van het Changing Quadrant. In een later stadium is verder gewerkt aan het Supporting Quadrant en het Optimizing Quadrant. Aan het einde van dit onderdeel wordt kort ingegaan op de implementatie van deze overige quadranten.

Ontwerp Operating Quadrant

De belangrijkste beslissingen van het Management Team (MT) van de organisatie met betrekking tot de Operating Quadrant processen waren:

- Voor Service Monitoring and Control en voor Security Administration werd een standaardopzet gegarandeerd.
- In deze opzet werd proactief beheer van

de infrastructuur gegarandeerd.

- Om gebrek aan samenwerking te voorkomen werd het aantal afdelingen gereduceerd.
- De teamleiders werden ook de procesmanagers, om belangenconflicten te voorkomen.
- Er werd een rolrotatiemodel ontwikkeld om medewerkers afwisseling te bieden en hun inzetbaarheid te vergroten.

Tijdens de ontwerpfase werkte een MOF-consultant nauw samen met de procesmanagers en de aangewezen proceseigenaars. In deze fase had de consultant de verantwoordelijkheid voor het ontwerp van de Operating Quadrant service management functies (SMF's, zoals beschreven in de MOF Operations Service Management Functions omschrijvingen, Product Operations Guides (POGs), en de Maturity Matrix) en het aanpassen daarvan aan de CyberCentre organisatie. Ook moest de consultant zeker stellen dat de procesmanagers en proceseigenaren op theoretisch niveau leerden hoe 'hun' proces zou moeten functioneren.

De bijdrage van de procesmanagers aan de ontwerpfase bestond uit een demonstratie of uitleg over hun toenmalige 'best practices'. Die werden daarna aangepast en opgenomen in de MOF-processen.

Om de goedkeuring van het ontwerp door alle betrokken partijen te verzekeren, werd een formele overdracht naar de volgende fase georganiseerd. Tijdens een bijeenkomst van alle partijen presenteerden de procesmanagers hun ontwerp en legden dit uit. Ook lieten ze zien hoe ze de implementatie wilden gaan plannen. Deze sessie borgde dat de procesmanagers de verantwoordelijkheid namen voor het proces dat de zouden gaan managen.

Implementatie

De implementatie werd in twee richtingen uitgevoerd:

- **Bottom-up** - gebaseerd op de infrastructuurcomponenten (producten), waarbij de details van de dagelijks uit te voeren

beheertaken (repetitief) per component (producten, bijvoorbeeld Microsoft Windows Server™ 2003) werden uitgewerkt.

- **Top-down** - volgens de ontwerpstrategie langs de structuur van de Operating Quadrant processen, zodoende de details voor de benodigde policies en procedures creërend.

Tijdens de implementatie kwamen de beide richtingen samen, resulterend in een verzameling regels, procedures en activiteiten. Die was voldoende om de organisatie soepel te laten draaien.

Om een succesvolle en tijdige afronding van de implementatie zeker te stellen, werd de planning ervan afgestemd op de mijlpalen van de technische implementatie van de nieuwe infrastructuur binnen het CyberCentre. Het project definieerde vooraf criteria voor de in-productie-name van deze infrastructuur (getoetst in de Release Readiness Review) die een juiste overdracht naar het operationeel beheer moest garanderen.

Tijdens de implementatiefase werden real-life-situaties in de bestaande organisatie geëvalueerd en gebruikt als voorbeeld voor verbeteringen. Deze benadering betekende dat templates en procedures niet in het originele ontwerp werden bedacht maar gemaakt. Ze werden bovendien gebaseerd op echte behoeften uit de dagelijkse gang van zaken. Om deze voorbeelden te kunnen vinden, en om de sturing door het management te verbeteren, werd een wekelijks operationeel rapport geïntroduceerd. De weekrapportage dwong de teamleiders na te denken over prioriteiten, inzet en planning, en knelpunten in de operatie. De projectgroep besprak deze rapportages wekelijks met de teamleiders om samen te bepalen welke stappen in het Proces Model moesten worden genomen. Deze wekelijkse rapporten, in combinatie met de maandelijkse Operations Review meetings, lieten zien waar verbeteringen gerealiseerd konden worden, en hoe het Proces Model toegepast zou moeten wor-

den. Ook werden de daaruit voortkomende verbeteringen in service levels en management control zichtbaar. Het effect van deze benadering was dat ICT Operations meer proactief en assertiever begon te worden.

Medewerkers met nieuwe operationele rollen werden gevraagd deel te nemen aan het veranderingsproces en input te leveren voor hun nieuwe dagelijkse taken. Om ervoor te zorgen dat alle operationele rollen duidelijk waren, en dat alle medewerkers getraind werden in hun nieuwe manier van werken, organiseerde het CyberCentre informatiebijeenkomsten en workshops. Die werden geleid door de procesmanagers en de MOF-consultant.

Operations Review

Tegelijk met de implementatie van het Operating Quadrant werd de Operations Review geïmplementeerd. Deze review werd tijdens een maandelijkse bijeenkomst uitgevoerd, gebaseerd op een standaardagenda. In de Operations Review meeting keken de managers en specialisten uit het Operations team terug op de afgelopen maand en evalueerden wat goed en fout ging. Daarop bepaalden ze verbeterpunten. Deze meeting werd ook bijgewoond door de Change manager, de Release manager, de Support manager, en de Security manager. De meeting werd al vroeg in het implementatietraject opgezet om de 'quality of operations' te borgen en om zeker te stellen dat het implementatieproject de meest noodzakelijke producten opleverde.

De CyberCentre organisatie besloot om de evaluatie van de Support-activiteiten toe te voegen aan de maandelijkse Operations Review, voornamelijk vanwege de nauwe samenwerking die tot stand kwam door het rolrotatieprincipe. Maar ook om wederzijds begrip te kweken en om voor beide groepen een consistent procesverbeteringssysteem te ontwikkelen.

Resultaten

Tijdens de implementatie van de processen uit het Operating Quadrant in de CyberCentre-organisatie zijn de volgende resultaten behaald:

1. Duidelijk onderscheid tussen Support activiteiten (ad hoc) en Operations activiteiten (repetitief). Rolrotatie tussen medewerkers van de Operations- en Supportgroepen heeft in beide groepen gezorgd voor wederzijds begrip van de primaire verantwoordelijkheden. Zo is een mechanisme ontstaan dat het mogelijk maakt om continu ervaringen en relevante informatie te verschaffen aan de Supportgroep, door middel van het delen van Supportverantwoordelijkheden met medewerkers van de Operationsgroep.
2. Voorspelbare en geplande dagelijkse taken, zowel handmatig als automatisch. Duidelijk gedocumenteerde procedures en taken leiden tot consistente uitvoering van de dagelijkse operatie en borgen dat de teams niet afhankelijk worden van individuele personen.
3. Sturing vanuit de organisatie middels een rapportagestructuur, gebaseerd op zowel performance als volwassenheid van de processen.
4. Gecontroleerde implementatie van wijzigingen in de productieomgeving, door het gebruik van releasecriteria, in combinatie met een test- en preproductieomgeving. Er zijn duidelijke criteria gedefinieerd voor productierijpheid (onderdeel van Release Readiness Review). Alle releases zullen een identieke procedure volgen en moeten voldoen aan een set tests en voorwaarden om productierijpheid te garanderen.
5. Inzicht in de 'security vulnerabilities' en proactief management van 'security threats'.
6. Soepele samenwerking met de Service Desk met betrekking tot het monitoren van gebeurtenissen die kunnen leiden tot verstoringen in de quality of service. Proactieve monitoring van de infrastructuur en diensten gebaseerd op gedetailleerde Service Level getallen, om onderbrekingen in diensten te voorkomen.

7. Door het inrichten van een dagelijks 'schedule' van werkzaamheden die al dan niet automatisch op de systemen plaats vinden (zoals jobs en batches) kan het gebruik van deze systemen en resources worden geoptimaliseerd. Dit geeft tevens inzicht in de vraag welke handmatige operator-werkzaamheden het beste kunnen worden geautomatiseerd.

Het Operating Quadrant van MOF is op het hogere niveau van procesbeschrijving niet specifiek voor het Microsoft platform. Ook Unix- of Novell-omgevingen moeten worden gemonitord en onderhouden. Dat vergt planning en uitvoering. Events moeten worden gemanaged, en er moet worden gerapporteerd over de operationale niveau's en knelpunten. In die zin is het Operating Quadrant vergelijkbaar met bijvoorbeeld het ITIL-boek over ICT Infrastructure Management. Aan de andere kant levert Microsoft een groot aantal specifieke werkinstructies om de processen ook daadwerkelijk te kunnen uitvoeren op haar platform. Omdat deze werkinstructies direct kunnen worden toegepast, zorgen zij ervoor dat een implementatie snel tastbaar wordt voor de beheerders.

Implementatie Changing Quadrant

Nadat de ontwerpen voor het Changing Quadrant goedgekeurd waren, begon de implementatie. De servicemanagementtool om de processen te ondersteunen (bijvoorbeeld de CMDB en intake en tracking van Request For Changes) werd aangepast op basis van het ontwerp, en vervolgens in productie genomen. Om aan het ontwerp te voldoen, en de nieuwe procesmanager te ondersteunen in het leren van de nieuwe werkmethoden, werd de omvang van de verantwoordelijkheden van het Changing Quadrant voor een periode van enige maanden beperkt. Het bereik van Change Management werd beperkt tot de technologie van het CyberCentre. Alle andere, decentrale omgevingen vielen buiten het tijdelijke bereik, evenals documentatie- en proceswijzigingen. Delen van deze decentrale omgevingen werden later pas ingepland voor

migratie, natuurlijk via een nieuwe Request For Change, om te borgen dat de formele procedures en criteria gevolgd werden.

Omdat de medewerkers vaardig en gemotiveerd waren, verliep de implementatie soepel en voorspoedig. De processen ontwikkelden hun eigen werkmethodes in zeer korte tijd. In het begin was de MOF-consultant zeer operationeel betrokken en coachte hij de deelnemende medewerkers bij hun rollen in het proces. Die coaching veranderde in geplande coaching- en evaluatiesessies (zie Operations Review), waar verbeterpunten werden besproken. Deze verbeterpunten werden vervolgens besproken met het management en, na goedkeuring, doorgevoerd. Tegen het eind van het project was de noodzaak tot coaching door de MOF-consultant minimaal en kon de organisatie op eigen kracht verder.

Implementatie Supporting en Optimizing Quadrant

Deze implementatie bestond voornamelijk uit het 'fine-tunen' van de bestaande implementatie. Omdat de procesmanagers hun rol al hadden voordat het project startte, begrepen ze hun verantwoordelijkheden en hadden geen problemen toen die explicieter werden tijdens de implementatie. De uitdaging bestond uit het balanceren tussen de operationele verantwoordelijkheden van de dagelijkse werkzaamheden en de verantwoordelijkheden voor dit project. Om hieraan tegemoet te komen werd een aantal verbeteringen in de planning en ondersteuning van de dagelijkse werkzaamheden gerealiseerd. De implementatie van de interface met de tweede lijn Supportgroepen was de grootste uitdaging, met name omdat deze interface nieuw was voor de andere operationele groepen. De dagelijkse operationele werkdruk op de supportmedewerkers zorgde voor problemen bij hun inzet voor het project en bij het kunnen uitvoeren van hun reguliere Supportwerkzaamheden. Deze workload werd gereduceerd door het inroosteren van extra medewerkers uit de andere teams.

CONTINUE OPERATIONELE VERBETERCYCLUS

Projecten kenmerken zich door hun eindigheid, ze worden dus afgesloten als de beoogde doelen zijn gehaald of, dat komt ook voor, als ze niet worden gehaald. Veel succesvolle projecten worden vaak feestelijk afgesloten met de gedachte dat al het werk is gedaan. In deze situaties is het dan ook vrij normaal dat de focus verschuift naar andere zaken in de operatie of naar nieuwe projecten.

In het geval van een organisatieverandering komen de verbeteringen pas na de afsluiting van het project. Dan pas zal gaan blijken of de gedane investeringen uit het project ook echt zullen beklijven in de organisatie. Nu moet de organisatie het zelf gaan doen zonder het toekijkende oog van een coach of consultant.

Om er voor te zorgen dat de nieuwe werkvorm aanslaat moet tijd worden uitgetrokken, in de zin van jaren. Om te zorgen dat gedurende deze tijd de visie eenduidig wordt vastgehouden is het nodig een aantal sturingscomponenten in te bouwen:

- **Operations review** - Om te beginnen is het bijzonder belangrijk dat de Operations Review (zie de paragraaf over het Proces Model) wordt gecontinueerd en verbeterd. Het maandelijks terugkijken op de afgelopen periode, en daaruit leren wat goed en fout ging, is essentieel in het volwassen worden van een organisatie. De informatie uit deze sessie dient maandelijks te worden besproken met het senior management om inzicht te geven in de zaken die zich binnen de operatie afspelen. Het management zal relaties moeten leggen ten aanzien van de strategie, en deze betrekken bij het nemen van beslissingen.
- **Analyse van de operationele rapportages** - Dit is essentiële informatie voor besluitvormers. In deze rapportage worden de operationele pijnpunten en aandachtspunten ten behoeve van het senior management onder de aandacht gebracht. Deze rapportage is uiteraard input voor de Operations Review.

- **Analyse van de planningsmethode** - Het leren plannen van de activiteiten van een organisatie is een iteratief proces. Een organisatie is alleen in staat om te leren als de gemaakte plannings worden geëvalueerd. Plannings zullen op termijn steeds zuiverder en betrouwbaarder worden, waardoor de consequenties van nieuwe initiatieven op de bestaande bezetting veel beter kunnen worden ingeschat.
- **Nieuwe initiatieven en projecten** - Binnen de bedrijfsvoering in ieder bedrijf komen nieuwe initiatieven voor of veranderen projecten van status. Het senior management moet daarop anticiperen. Daarom is het belangrijk om van elk nieuw initiatief de consequenties te kunnen bepalen. Het beantwoorden van vragen over bijvoorbeeld het effect van uitstel, of juist het nemen van een initiatief, helpt een organisatie bij het nemen van de juiste beslissing. Let op: elke onderneming heeft slechts een beperkte mate van absorptievermogen om nieuwe zaken op te pakken. Het is dus van het grootste belang dat alle activiteiten en initiatieven kritisch tegen het licht worden gehouden: wat leveren ze op in termen van de kwaliteit van de dienstverlening, de capaciteit van de medewerkers en de prioriteiten vanuit de business?
- **Audit** - Als een organisatie alle hierboven beschreven zaken uitvoert, is de kans groot dat gerealiseerde doelen worden behaald. Toch is er nóg een component die erg goed kan helpen bij het volwassen worden van een bedrijf: het laten auditen van de bedrijfsvoering of componenten van deze uitvoering. Veelal geeft een audit een onafhankelijke analyse door een buitenstaander, waardoor de eigen blinde vlekken worden ontmaskerd. Eventueel geconstateerde pijnpunten en verbeteringen kunnen dan worden aangepakt.
- **Nazorgprogramma** - Na het eindigen van het project zal de groei van de serviceorganisatie door moeten blijven gaan. Met het wegvallen van de projectorganisatie is het risico aanwezig dat de aandacht verslapt. Het blijven investeren in de procesvoering zal ook na afloop van het project

toegevoegde waarde op blijven leveren. Door in een nazorgprogramma deze investering en controle vorm te geven zal de scherpte behouden blijven. De externe consultants kunnen een bijdrage leveren door op gezette tijden de voortgang te toetsen en door management en procesmanagers te coachen.

Marcel Burghoorn, senior consultant bij Microsoft. Ondersteunt bedrijven in het verwezenlijken van hun visie, met oog voor de actualiteit. Begeleidde diverse projecten bij bedrijven met ambitieuze doelstellingen waar technische mogelijkheden, organisatorische inrichting en business eisen goed op elkaar moesten worden afgestemd.

Paul Leenards is senior consultant voor PinkRoccade. Hij heeft ruime ervaring bij de inrichting van beheerorganisaties met behulp van ITIL en MOF. Paul heeft de training Operations Management voor PinkRoccade opgezet.