

# Praktijkcase: Optimalisatie van ITIL processen van een Front Office

*Interne automatiseringsbedrijven zijn de afgelopen jaren bezig geweest met de transformatie naar een klantgerichte en efficiënte beheerorganisatie. Hierbij maakt men gebruik van concepten zoals ITIL, Service Management, IPW™ & CMM2, IMM<sup>3</sup> (van Bon 1999, Looijen 1995, Tbiadens 1997, Winkler 1999) en dergelijke. Deze concepten leveren echter niet altijd op wat er van wordt verwacht omdat de invoering van ITIL niet wordt gezien als een veranderingstraject van diverse sociale, technische en organisatorische aspecten.*

*In dit artikel wordt verslag gedaan van een verbetertraject dat is uitgevoerd bij de ICT-afdeling van een Nederlandse energieleverancier. Dit verbetertraject bestond uit een knelpuntgerichte optimalisatie van de ITIL-processen die betrekking hebben op de Front Office door toepassing van het STO<sup>2</sup>-model™.*

## Inleiding en vraagstelling

De Front Office is verantwoordelijk voor de bewaking van de dienstverlening die wordt geleverd door het (interne) ICT-bedrijf. Hiertoe beschikt zij over een service desk, een team werkplekbeheer, een service support groep en een team service level managers. In totaal werken er 57 medewerkers in de Front Office.

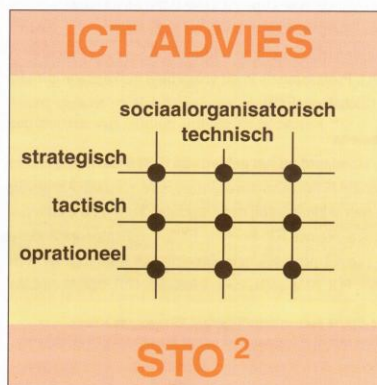
Men streeft naar processen die voor een belangrijk deel gepland worden en op basis van doelstellingen en normen worden bestuurd. Daarnaast wil men klantgericht werken en meer de processen afstemmen op de externe omgeving waarin de organisatie opereert. De wens is dat de focus in de dienstverlening verschuift van het beheersen van de operatie naar het beheersen van de dienstverlening. Het management zegt hierover: *"het zou zo moeten zijn dat de klanten de normen voor onze processen bepalen. We hebben de processen daarom ook op basis van ITIL ingericht en hebben daar veel tijd, geld en energie in gestoken. Het kernprobleem is echter dat onze medewerkers niet beschikken over een klantgerichte attitude en onvoldoende als team samenwerken. De ITIL-processen zijn hierdoor te veel los zand".*

Het management maakte zich zorgen over de ontwikkeling en het functioneren van de Front Office. De bezetting van de afdeling was boven formatie en de kwaliteit van de dienstverlening was onvoldoende, afgezet tegen het verwachte en geleverde niveau van dienstverlening (Bres et. al 2000). Besloten werd om een verbetertraject te starten gericht op het identificeren en oplossen van de verschillende problemen. Het doel van het verbetertraject bestond uit het bereiken van een "interne fit" en operationele controle voor alle ITIL (support) processen en daarmee een betere beheersing van de dienstverlening.

## Theoretisch kader

Het theoretische kader van waaruit de situatie beoordeeld diende te worden, was reeds bepaald. Men werkte al enige tijd volgens de best practices van ITIL. De support- en beheerprocessen moesten dan ook con-

form ITIL worden (her)ingericht. Voor de beoordeling van de verschillende ITIL-processen is gebruik gemaakt van de volwassenheidsbenadering conform het IPW™-stadia model (Implementation of Processoriented Workflow).



Voor een gestructureerde aanpak van de opdracht is het STO<sup>2</sup> (ICTadvies) -model™ van Dynamic B.V. gehanteerd. In het STO<sup>2</sup>-model™ wordt een ICT vraagstuk vanuit drie disciplines beschouwd, te weten: Sociaal, Technisch en Organisatorisch. Tevens wordt bekeken op welke niveaus (Strategisch, Tactisch, Operationeel) het vraagstuk benaderd moet worden. Met behulp van de stream analysis benadering van Porras (Porras, 1987) zijn de aandachtsgebieden van het STO<sup>2</sup>-model™ in kaart gebracht. Met Stream analysis worden problemen grafisch weergegeven in een schema. Het schema, Stream Diagnostic Chart genaamd, is opgedeeld in kolommen (zogenoemde streams), één voor elke van belang zijnde STO<sup>2</sup> dimensie (Sociaal, Technisch, Organisatorisch). Middels individuele en groepssessies worden probleemgebieden ingetekend in de Chart. Hier moet overeenstemming over zijn zodat reeds tijdens de probleemanalyse een groepseffect kan ontstaan. Vervolgens worden relaties tussen problemen in de diverse kolommen aangebracht en geanalyseerd. Op deze wijze worden kernproblemen en symptomen van elkaar gescheiden.

Op basis van de STO<sup>2</sup> analyse is een verbeterprogramma opgesteld voor een interventieperiode van zes maanden. Volgens het management verschaft het STO<sup>2</sup>-model™ een hoop helderheid: *"Door te kijken naar de drie STO<sup>2</sup> gebieden pakten we de problemen integraal aan in plaats van ons te beperken tot sec een technische inrichting van de ITIL-processen. Bovendien verschaft het model een gestructureerd overzicht van verbeteracties waarbij duidelijk was wie wat moest doen en wat het benodigde resultaat moest zijn. Het belangrijkste was echter dat de acties afgestemd waren op de kernproblemen waar we op dat moment mee te maken hadden".*

Dit voorjaar deden wij een oproep voor praktijkcases.

Eén van de reacties ziet u hier uitgewerkt.

Heeft u ook een interessante case? Mail dan met [redactie@itsmf.nl](mailto:redactie@itsmf.nl)

## Analyse

Bij aanvang van de opdracht is de stand van zaken bij de Front Office zorgelijk. De processen lopen stroef en de impact van wijzigingen in de klantorganisatie worden onvoldoende beheerst. Daarnaast worden calls onvoldoende adequaat gemanaged en wordt beperkt succes geboekt bij het terugbrengen van de hoeveelheid verstoringen en aanvragen. De ITIL-awareness is echter hoog en men benadert de ICT-problematiek professioneel. De organisatie schiet echter te kort wat betreft het daadwerkelijk bereiken van een professionele werkwijze conform ITIL wat blijkt uit het uitblijven van structurele resultaten.

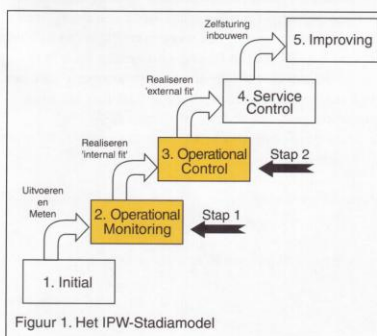
Het IPW™-stadium van de processen is bij aanvang van de opdracht primair het "operational monitoring" stadium. Er worden een aantal operationele processen uitgevoerd, maar deze zijn nog niet in volle omvang aanwezig. De organisatie is niet in staat om de processen te besturen, ondanks dat er wel normen zijn voor de procesgang. Er wordt dus ook niet corrigerend opgetreden. Verder zijn de verschillende onderkende processen nog niet op elkaar afgestemd. De organisatie is zich bewust van hetgeen er gebeurt, maar is nog niet in staat om passende en concrete actie te nemen.

Ondanks de beschreven situatie was het management gericht op het bereiken van het vierde of vijfde IPW™-Stadium: "Ons beleidsplan was gericht op verbetering van de kwaliteit van onze dienstverlening waarbij de klant centraal stond. Er was ook niemand die de klant vergat, die boodschap was wel goed overgekomen. Uit de analyse kwam naar voren dat we te voortvarend van start waren gegaan en vergeten waren om onze organisatie en medewerkers klaar te stomen voor deze missie".

Het kernprobleem was de overschatting van de eigen volwassenheid en daarmee het opleggen van een onrealistische ambitie. Wat ontbrak was het inzicht in de betekenissen van de IPW™-stadia en de consequenties van het overslaan van stadia. Het gevolg hiervan was dat de manier van managen niet paste bij de sturingsbehoefte en situatie van de medewerkers. De prestaties werden hierdoor minder, frustraties namen toe en de kloof tussen medewerkers en management werd groter.

## Oplossingsrichting

In een dergelijke situatie is het van belang dat het management het geschetste probleem onderkent, de focus op het bereiken van stadium 4 loslaat en de doelstellingen, aanpak en managementstijl aanpast op hetgeen de organisatie nodig heeft. Om dit te bereiken zijn primair organisatorische aanpassingen gerealiseerd, die werden ondersteund met diverse sociale interventies.



De gerealiseerde interventies waren gericht op het versterken van stadium 2 van het IPW™-stadiummodel om vervolgens door te groeien naar stadium 3 (zie figuur 1 stap 1 en 2). Het doel bestond uit het, binnen zes maanden, bereiken van stadium 3. De maatregelen die hiertoe zijn genomen bestonden uit het herschikken van de organisatiestructuur, vervangen van medewerkers en het positioneren van de juiste man op de juiste plaats. Daarnaast zijn managers gecoached en structurele problemen in de technische infrastructuur weggenomen. Ook zijn diverse quick wins gerealiseerd zoals het bijwerken van de configuratie database en upgraden van de servicedesktool. Na twee maanden schoon schip maken, werd gefocussed op het bereiken van het operational control niveau. Het aanstellen van (interim) middenkader dat stuurde op doelen en prestaties was hiervoor de belangrijkste (organisatorische) interventie. Daarnaast werd de ondersteuning van de processen met technische hulpmiddelen geoptimaliseerd en de samenwerking met de back office geïntensiveerd. Totslot zijn diverse sociale interventies uitgevoerd gericht op het wegnemen van probleem punten ten aanzien van cultuur, attitude en prestaties.

## Resultaten

**De sociale interventies hadden een verandering van onze mindset tot gevolg. We staarden ons niet meer blind op de ITIL-processen en de doelstelling om klantgericht te werken, maar stelden de medewerkers centraal.**

Het verbetertraject heeft geresulteerd in realisatie van de gestelde doelstellingen en het bereiken van een interne fit voor verschillende operationele ITIL processen. Belangrijk was het besef van het management dat haar visie, aansturing en managementstijl niet paste bij het ontwikkelstadium van de organisatie: "Door de toepassing van het STO-model™ en realisatie van het opgestelde actieprogramma ontstond een situatie waarin gemanaged werd volgens situationeel leiderschap. In beginsel werd het verbeterprogramma door ons als een spoorboekje gevolgd. Door de coaching en evaluatie van acties kregen we echter steeds meer inzicht in de effecten van onze managementstijl. De aansturing was beoorloof direct en doelgericht maar afgestemd op de behoefte van de medewerkers. We staarden ons niet meer blind op de ITIL-processen."

Het succes was het meest concreet bij de servicedesk waar de wachttijd voor de telefonische callafhandeling afnam van gemiddeld 3 a 4 minuten naar 8 seconden. Daarnaast groeide het aantal calls dat nog diezelfde dag werd afgehandeld, van 30% naar 70%. Het dagelijkse aantal calls dat open bleef staan daalde met 60% en major incidents stonden niet langer dan een dag open terwijl dit voorheen maanden kon duren. Structurele calls werden in 100% van de gevallen geëscaleerd naar het incident management, iets wat bij start van het traject in zijn geheel niet gebeurde.

Het verbetertraject had een positieve uitwerking op diverse andere operationele processen. Zo werden structurele problemen sneller verholpen door een betere samenwerking met de back office. Daarnaast werden bestellingen van klanten sneller geleverd en in bijna alle gevallen ook goed geleverd. Bovendien was de Front Office in staat om grootschalige infrastructurele migraties goed te ondersteunen en call explosies op te vangen. Ook de kostenstructuur werd positief beïnvloed door verkleining van de formatie, een strakker inhuurbeleid en meer efficiënte inzet van resources.

**Auteurs:**

Drs. Ing. M.P. Bres,  
Management Consultant,  
Ing. C. Vink, Senior Consultant,  
L. Zwieserijn, Project-/interim,  
Drs. Ing. J.P.H. van der Weerd,  
Management Consultant.  
Allen werkzaam bij Dynamic ICT  
Dienstverlening B.V.

Opvallend is dat er geen veranderingen in de werkwijze en processtructuur zijn doorgevoerd. Dit was ook niet nodig, er was een duidelijke werkwijze en de processen waren ingericht conform ITIL. Een sterke aanjager voor de verbeteringen was de positieve uitwerking van de sociale interventies op de werksfeer en motivatie van de medewerkers. Door verschillende successen werd een negatieve spiraal doorbroken en werd weer constructief gewerkt aan de ontwikkeling van de afdeling.

**Conclusies**

De beschrijving van deze praktijkcase bevestigt dat de implementatie van ITIL een verandertraject vereist gericht op de organisatie en de medewerkers. Het STO<sup>2</sup>-model<sup>1</sup> en IPW<sup>2</sup> boden hiervoor een geschikt managementkader. In de beschreven case was het nodig om een attitude verandering bij het management en medewerkers te bewerkstelligen. Men wilde procesmatig en klantgericht werken terwijl een technische en hiërarchische instelling overheerste. Daarnaast had het management een te sterke externe focus waardoor zij loskwam van de werkelijkheid en het contact met de

medewerkers verloor. De organisatie was gewoon nog niet klaar om klantgericht en procesmatig te werken.

Concluderend kan gesteld worden dat, bij de beschreven case, het succesvol werken volgens ITIL staat of valt met het doen van de juiste dingen (Doing the right things) en niet alleen met het juist doen van de dingen (Doing things right). De organisatie was te enthousiast over de beloofde resultaten die ITIL zou bieden en vergat hierdoor voldoende aandacht te besteden aan de ontwikkeling van haar grootste goed: de medewerkers.

<sup>1</sup> The IT Infrastructure Library (Van Bon, 1999)

<sup>2</sup> Implementation of Processoriented Workflow en Capability Maturity Model (van Bon, 1999)

<sup>3</sup> Het IT Management Model (van Bon, 1999)

<sup>4</sup> Het betrof de volgende processen: helpdesk, incident management, configuration management, problem management, change management, release management en operations management.

# ITSMF even voorstellen

*Alle nieuwe leden van ITSMF kunnen zich in dit magazine aan onze achterban voorstellen. Als u ook onlangs lid bent geworden van de grootste ICTbranchevereniging van Nederland en hier gebruik van wilt maken, stuur dan een Word-document naar redactie@itsmf.nl o.v.v. "Nieuwe leden, even voorstellen".*

**Trisk Management & Consultancy**  
**Wie zijn we?**

Trisk is een management en consultancy bureau, gevestigd te Almere, dat organisaties ondersteunt bij het meer succesvol opereren van de ICT-organisatie. Trisk bestaat uit gedreven managers en consultants met een heldere visie op en een ruime ervaring in het leidinggeven aan en adviseren van grote servicegerichte organisaties.

**Wat zijn onze kerncompetenties?**

Door de toegenomen druk op ICT-organisaties neemt ook de druk op het management toe. Trisk kan organisaties succesvol ondersteunen bij incidentele en structurele behoeftes middels kwalitatieve en kwantitatieve ondersteuning, wij leveren "Management op Maat". Omdat elke organisatie haar specifieke behoeften kent werken we nauw samen met onze opdrachtgevers en hun medewerkers.

**Trisk en ITSMF**

Het lidmaatschap van het ITSMF biedt ons de mogelijkheid onze continue kennisontwikkeling en onze ervaringen actief te delen met vakgenoten.

**Loyens & Loeff**

Loyens & Loeff is een onafhankelijke combinatie van advocaten, belastingadviseurs en notarissen.

Binnen Loyens & Loeff zijn meer dan 600 advocaten, belastingadviseurs en notarissen werkzaam. De kantoren zijn o.a. gevestigd in Amsterdam, Arnhem, Eindhoven, en Rotterdam. Loyens & Loeff heeft een groot aantal buitenlandse vestigingen. ([www.loyens-loeff.com](http://www.loyens-loeff.com))

De praktijk van Loyens & Loeff is vooral gericht op het (internationale) bedrijfsleven en de overheid. Loyens & Loeff wordt gezien als een kantoor met uitgebreide kennis en ervaring op het gebied van onder meer belastingrecht, ondernemingsrecht, bank- en effectenrecht, vastgoed, arbeidsrecht, bestuursrecht, handels- en procesrecht en mededingingsrecht.

ICT is een strategisch hulpmiddel voor de professionele dienstverlening aan onze cliënten.

(ITIL) Servicemanagement is een hulpmiddel om de kwaliteit van de ICT dienstverlening continu te verbeteren. Momenteel implementeert de ICT-afdeling van Loyens & Loeff procesmatig werken ondersteund door een ITIL compliant service management hulpmiddel.

**PQR**

PQR, opgericht in 1990, is een breed inzetbare partner voor het snel en adequaat leveren van server-, storage- en (inter)netwerkinfrastructuren en management software voor beheer en beveiliging van deze infrastructuren. De door PQR geboden diensten omvatten niet alleen het ontwerp, de installatie, implementatie en nazorg van genoemde infrastructuren, maar ook het advies en projectmanagement voor het gehele traject van ontwerp tot oplevering. Door een doelgerichte en slagvaardige manier van werken op basis van kennis, expertise en inzicht in businessprocessen staat PQR bij talloze organisaties, van het hogere segment van het MKB tot multinational en overheid, als flexibel en professioneel aangeschreven.

De Business Solutions van PQR omvatten:

- Beheer
- Server en Storage infrastructuur
- (inter-) Netwerk infrastructuur
- Consultancy

Zie voor meer informatie: [www.pqr.com](http://www.pqr.com).