

Aad Brinkman, senior consultant bij Apreton:
"Toen heb ik geleerd dat wat ik al jaren deed, een naam heeft: ITIL."

Aad Brinkman legt nadruk op menselijke factoren

Bewustwording continu proces

Awareness, bewustwording over de rol van automatisering binnen organisaties, hoor je overal, maar zie je nauwelijks in de praktijk. Zo vindt Aad Brinkman, senior consultant bij Apreton. IT-servicemanagers moeten meer nadruk leggen op de menselijke aspecten. "En dat is een continu proces."

In zijn twintigjarige loopbaan heeft Aad Brinkman gezien dat IT-servicebeheer groeit; volwassener wordt. Maar wel heel langzaam. Een paar jaar geleden heeft hij bij PSI-Consult de training gedaan voor IT-servicemanagers. "Helaas bestaat die training niet meer, want dat was een bijzonder goede cursus met een goede 'psilosofie': weet hoe je je klanten bij de processen kunt betrekken, weet dat cultuur daar een belangrijke rol in speelt. Die wetenschap is nu wel zo'n beetje algemeen aanvaard, maar PSI verkondigde dat acht, negen jaar geleden al. In 2001 is PSI overgenomen door OSC en sindsdien is die topopleiding een langzame dood gestorven. Ik denk dat ze te idealistisch waren."

Brinkman blijft studeren, want servicemanagement heeft veel in zich en blijft boeien. Nu volgt hij aan Novi de kopstudie HBO IT Service Management. "Omdat ik me nog verder wil bekwalen in het vak." Zijn afstudeerscriptie gaat over 'awareness'. "Iedereen roept altijd heel hard dat het erbij hoort, en het staat ook in de theorie, maar in de praktijk zie ik het zelden. En als het al gedaan wordt, dan is het in het begin van een project. Dan worden een paar mensen op training gestuurd en daar blijft het dan bij. Voor mij is bewustwording iets waar je voortdurend mee bezig moet zijn. Tenslotte gaan werknemers weg, er komen nieuwe mensen. Die moeten allemaal bewust worden gemaakt van hoe jouw organisatie IT-servicemanagement invult. Los van het

feit dat die aanpak op zichzelf natuurlijk ook aan verandering onderhevig is. Als je het niet bijhoudt, dan vervallen mensen in oude gewoontes."

Slecht idee

Hij haalt uit zijn dagelijkse praktijk een voorbeeld aan van hoe het niet moet met IT-servicemanagement. "Ik krijg net een mailtje van een manager die vindt dat alle incidentmeldingen via een ICT-contactpersoon binnen zijn eigen organisatie moeten lopen, die dan alles verzamelt en vervolgens aan de servicedesk doorgeeft; want

gebruiker, want het is verdomd lastig een incident goed te omschrijven. Dat gaat allemaal niet meer als alles via één persoon binnen de gebruikersorganisatie verloopt. Bovendien moet iedereen op de servicedesk een idee hebben over het aantal en de soort incidenten. Een slecht idee dus. Maar dat komt omdat de bewustwording is verslapt. Iedereen moet zich blijvend bewust zijn van hoe de IT-afdeling ondersteuning biedt en waarom." Om eraan toe te voegen dat dit onderwerp ook bij tal van andere organisaties speelt. "Je kunt er wel voor kiezen, maar dat heeft gevolgen voor de klachtmeldingen en -afhandeling, voor de rapportages. Je mag ervoor kiezen, maar dan moet je je bewust zijn van de gevolgen ervan."

Verantwoordelijkheden

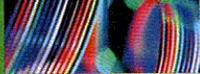
De laatste paar jaar is hij actief betrokken geweest bij het vlot trekken van mislukte ITIL-implementaties. Dat heeft zijdelings ook te maken met awareness. Mensen zijn

'Voor mij is bewustwording iets waar je voortdurend mee bezig moet zijn'

dan zou zijn afdeling inzicht krijgen in wat er allemaal speelt. Het is toe te juichen dat iemand dat inzicht wil hebben, maar de voorgestelde manier waarop is nou net wat we niet willen. Op zichzelf is het wel bijzonder dat iemand van de gebruikersorganisatie meedenkt over een efficiënte inrichting van de servicedesk – meestal is het andersom – maar hij komt wel met een verkeerd voorstel. Want daarmee verbreekt hij het contact tussen iemand die via het selfservicesysteem een incident meldt en degene die het gaat afhandelen. Vaak moet je altijd nog even contact zoeken met de

zich vaak niet bewust dat een lijnorganisatie anders is dan een procesorganisatie. En ITIL gaat uit van processen.

"Te vaak laten organisaties bij invoering van ITIL achterwege om verantwoordelijkheden over te hevelen van lijnmanagers naar procesverantwoordelijken. En dan loopt het mis; dat kun je op tien vingers uitrekenen." Brinkman pakt pen en papier om schematisch weer te geven wat hij bedoelt. "Kijk", zegt hij, terwijl bovenaan een blokje verschijnt met ICT-manager erin. "Die geeft leiding aan de manager voor pc-beheer, de manager voor netwerkbeheer en



"Kijk", zegt hij, terwijl bovenaan een blokje verschijnt met ICT-manager erin. "Die geeft leiding aan de manager voor pc-beheer, de manager voor netwerkbeheer en de manager voor beheer van de midrange-systemen. Met elk van die managers heeft hij afgesproken dat er een beschikbaarheid van het systeem van 80 procent moet zijn."

de manager voor beheer van de midrange-systemen. Met elk van die managers heeft hij afgesproken dat er een beschikbaarheid van het systeem van 80 procent moet zijn. De pc ligt er op maandag uit, het netwerk op dinsdag en de midrange op woensdag. De klant ervaart dat hij drie dagen niet kan werken, maar elke manager afzonderlijk zegt dat hij met gemak aan zijn tachtig procent komt. Daar heeft een klant niks aan.

De processen werken niet en het maakt hem niet uit waardoor dat komt. Je moet dus iemand bevoegd maken die over die drie lagen heen gaat. Het totale systeem moet een beschikbaarheid hebben van tachtig procent. Als je het zo aanpakt, zul je zien dat de beschikbaarheid van de afzonderlijke systemen ook omhoog gaat. Maar het betekent wel dat vanuit de lijn bevoegdheden moeten worden overge-

dragen aan een procesbeheerder. En met bevoegdheden komen naar mijn mening automatisch verantwoordelijkheden."

Werk blijft

Binnen de IT-serviceafdeling richten de meeste mensen zich op zaken die mis gaan: incident, change en problem management zijn dagelijkse kost. "Maar eigenlijk moet je niet pas in actie komen als er iets mis gaat, je moet juist voorkomen dat er iets misgaat. Een klant vraagt om beschikbaarheid, capaciteit en beveiliging, maar niet om een systeem dat in beweging komt als het misgaat. Dat kan alleen als de processen leidend zijn, niet de lijnmanagers. Als je dat aan mensen voorhoudt, dan vragen ze altijd

'De gebruikersorganisatie moet helder omschrijven wat zij verlangt van de servicemanagers'

wat er dan aan hun werk verandert. Het antwoord is simpel: helemaal niks. Ze blijven back-ups maken en incidenten verhelpen. De overgang van een lijnorganisatie naar een procesorganisatie hoeft dan ook geen reorganisatie te zijn; daar hoeft de ondernemingsraad zich niet over uit te spreken. Het is gewoon een betere verdeling van de bevoegdheden, om de gebruiker beter te kunnen bedienen. Het werk blijft hetzelfde, maar de aansturing verandert."

De klant is koning bij Brinkman. De IT-servicemanagementorganisatie moet zo worden ingericht dat de risico's dat er iets misgaat zo klein mogelijk zijn. De risico's zijn in te perken door veranderingen goed voor te bereiden, goed te plannen, na te denken of iets wel of niet kan.

Game

Brinkman ontziet de gebruiker niet in zijn visie op IT-servicemanagement. Uiteindelijk, zo geeft hij aan, moet de gebruikersorganisatie helder omschrijven wat zij verlangt van de servicemanagers. "En ze moeten beseffen dat als zij iets uitgevoerd willen hebben, dat gevolgen heeft voor de ondersteuning van gebruikers van een andere afdeling. Een euro kan tenslotte maar één keer worden uitgegeven. Niet de IT-afdeling moet die keuzes maken, maar de business." Hij vindt ook dat organisaties de tijd moe-

OPEN SERVICE MANAGEMENT FRAMEWORK

Bij Apetron, de werkgever van Aad Brinkman, waren ze aan het discussiëren over de gevolgen van ITIL versie 3 voor hun adviespraktijk. De rechten op deze nieuwe versie van ITIL zijn namelijk, zo legt Brinkman uit, verkocht aan het Engelse certificeringsbureau APMG. Gevolg is dat dat bedrijf wil verdienen aan examens, cursussen, certificeringen en dergelijke. "Mijn verwachting is dat het voor de klant uiteindelijk duurder wordt om deze versie te implementeren, want de consultants zullen hun kosten moeten doorberekenen en iedereen moet meer betalen voor een certificering. Dat was bij vorige versies van ITIL niet het geval."

Toch is het gedachtegoed van ITIL 3 hem wel dierbaar. Een opmerking 'waarom maken we dan geen open source framework?' bracht het kaderwerk bij Brinkman in beweging. En het gevolg is het Open Service Management Framework dat binnenkort wordt gepubliceerd. "Het is een basis en iedereen mag er verbeteringen op aanbrengen. We werken echt volgens het open-sourcemodel. Uiteindelijk is het de bedoeling dat er een stichting komt die de standaard gaat beheren. En niet alleen deze, maar ook andere modellen kunnen gaan aanhaken. De bedoeling is dat die open standaarden op afstand worden gezet van een leverancier."

OSMF gaat nu uit van vier procesdomeinen: 'proactief', 'executie', 'reactief' en 'afstemming'. "Maar ik ben ervan overtuigd dat het er meer worden. En dat is ook de bedoeling. De standaard moet open staan voor gefundeerde meningen en aanvullingen van mensen die een passie hebben voor IT-servicemanagement."

ten krijgen om te ontdekken hoe het allemaal in de praktijk werkt. "Als je incidentmanagement invoert, dan ontstaat vanzelf, op een natuurlijk manier, de behoefte aan problem management. Je gaat immers alles registreren en daardoor krijg je inzicht in wat er gebeurt. Onherroepelijk ontstaat de

behoefte aan problem management. Maar als je dat van tevoren zegt, dan staat iedereen je glazig aan te kijken. Het is ook beter dat mensen het zelf ervaren, want dan nemen ze een ontwikkeling serieus. Turnkey-projecten waarmee binnen zes maanden alle processen worden geleverd, die bestaan dus niet. Ze zijn gedoemd te mislukken. Er zijn nog steeds grote bedrijven die zeggen dat het wel werkt, maar ik geloof er geen snars van. Want die veranderingen zijn ook mentaal. Mensen moeten zich alles eigen maken, daar gaat tijd over heen. Die moet je ze gunnen."

Daarom is Brinkman voorstander van games, zoals de Apollo-game (zie IT Service Magazine, december 2006). "Daar maken mensen in één dag mee wat het betekent om processen leidend te laten zijn. Als zij met zo'n spel bezig zijn, dan merken ze vanzelf dat het handig is om alles te registreren. Terwijl ze in hun werk als IT-serviceverlener een broetje dood hebben aan registreren, want dat zou alleen maar tijd kosten en niks opleveren. In zo'n game ervaren ze dat het wel veel oplevert." En daarmee houdt je iedereen ook weer even scherp. "Je moet er aan blijven werken, aan awareness", onderstreept Brinkman nog maar eens.

BEHEREN IN HET BLOED

Eerst op de TU Delft en later op de Technische Hogeschool in Utrecht bekwaamde de jonge Aad Brinkman zich in landmeten. Na een jaar hield hij het voor gezien; theodolieten en driehoeksmetingen konden hem bij nader inzien toch niet boeien. Hij wilde zien wat hem wel kon interesseren. ICT vond hij al leuk en zo kwam hij voor een jaar te werken als technisch onderwijs-assistent 'informatie' op de toenmalige middelbare detailhandelschool in Apeldoorn. Na een jaar was de subsidie op en moest hij iets anders zoeken, maar ICT had hem wel te pakken. Hij deed een opleiding als applicatieontwikkelaar (in Dbase 3) en ging uiteindelijk aan de slag als ontwikkelaar. Maar zijn baas zag in hem meer een beheerder dan een ontwikkelaar. "Ik was altijd in overleg met de klanten wat ze nou precies gebouwd wilden hebben, de techniek van het bouwen vond ik minder interessant. Zo is hij gevraagd als beheerder het systeembeheer op poten te zetten bij een klant. En nog een klant. "Als dat eenmaal goed is opgezet, dan draait het wel. Dan was voor mij als systeembeheerder de lol eraf", zegt Brinkman.

Daarom ging hij als consultant bij Simac werken. Een verplichte basiscursus ITIL volgde. "Toen heb ik geleerd dat wat ik al jaren deed, een naam heeft: ITIL."

ITIL boeit hem sindsdien dermate dat hij heeft meegeschreven aan het introductieboek en al jaren lid is van het Quality Auditing team van de boekenreeks. Tegenwoordig werkt hij bij Apetron, onderdeel van Aranea Consulting en helpt hij op het Regionaal Opleidingscentrum Aventus in Apeldoorn de ICT-processen goed in te bedden in de bedrijfsvoering. "Na twintig jaar is de cirkel gesloten", zegt Brinkman, "want die detailhandelschool was een voorloper van dit opleidingscentrum."

TEUS MOLENAAR
is freelancejournalist.