



Het verbeteren van de ICT-dienstverlening door de afdeling I&A van het ID College

Auteur	:Carel Flooren (20033269)
Opleiding	:Haagse Hogeschool – Afdeling Informatica Informatievoorziening en Informatietechnologie Beheer Organisatorisch
Afstudeerperiode	:2006-2.1 4 september – 12 januari
Bestemd voor	
Examinator	:Dhr. F. Bögels
Examinator	:Dhr. C.J.J. van Diest
Gecommitteerde	:Dhr. T.Th.M. Haas
Datum	:12 januari 2007
Definitieve versie	

Organisatie	: ROC ID College Zoetermeer Afdeling Informatisering en Automatisering
Bedrijfsmentor	: Dhr. P. van Loe

Referaat

Flooren, C., Opstellen van een Producten en Diensten Catalogus, afstudeerverslag van een afstudeerproject bij het ID College, 12 januari 2007, 69 pagina's.

Gedurende de periode van 4 september 2006 t/m 12 januari 2007, heb ik, Carel Flooren, een afstudeeropdracht uitgevoerd bij het ID College.

De afstudeeropdracht leverde een bijdrage aan het verbeteren van de ICT-dienstverlening door de afdeling Informatisering en Automatisering van het ID College. De afstudeeropdracht beslaat een project dat bestond uit drie delen.

Dit verslag beschrijft de totstandkoming van het project, bestaande uit:

- 1) Het maken van een Producten en Diensten Catalogus voor de stafafdeling Informatisering en Automatisering;
- 2) Het verbeteren Diensten Niveau Overeenkomst en Dossier Afspraken en Procedures voor een onderliggende afdeling van I&A;
- 3) Het maken van een adviesrapport om in kaart te brengen welke procedures binnen I&A moeten worden gehanteerd om projectonderdeel één en twee te ondersteunen. Daarbij wordt er ook meegenomen of optimaler gebruik kan worden gemaakt van ITIL door het verbeteren van incidentbeheer en het aanvullen van probleem- en wijzigingsbeheer.

Descriptoren

- Afstudeerverslag;
- Het ID College;
- ICT-dienstverlening;
- Producten en Diensten Catalogus (PDC);
- Diensten Niveau Overeenkomst (DNO);
- Dossier Afspraken en Procedures (DAP);
- Adviesrapport;
- PRINCE2;
- ITIL;
- TOPdesk.

Voorwoord

Dit afstudeerverslag geschreven in het kader van mijn afstudeeropdracht als onderdeel van mijn opleiding Informatievoorziening en Informatietechnologie aan de Haagse Hogeschool. Dit verslag is een verantwoording van de werkzaamheden die ik heb uitgevoerd. Het verslag sluit af met een proces- en productevaluatie van de afstudeeropdracht.

Het afstudeerverslag is bestemd voor de examinatoren en de gecommitteerde en dient om inzicht te verkrijgen in de werkzaamheden die ik heb uitgevoerd tijdens mijn afstudeerperiode bij het ID College. Voor de lezers die geïnteresseerd zijn in de descriptoren uit het referaat, is dit verslag ook interessant.

Hierbij maak ik van de gelegenheid gebruik maken om de volgende personen te bedanken:

Paul van Loe Voor het verlenen van de afstudeeropdracht en het ter beschikking stellen van de benodigde mensen en middelen. Voor het beoordelen van mijn producten, het geven van adviezen ten aanzien van deelproducten en aanpak en in het bijzonder voor de persoonlijke begeleiding.

Hans Hoogduijn Voor het beoordelen van mijn producten en in het bijzonder de projectaanpak. Voor zijn hulp en ondersteuning tijdens mijn afstudeerperiode.

Jan Kaatee Voor de begeleiding tijdens de Jobrotation bij Steunpunt ICT en het ter beschikking stellen van de benodigde mensen en middelen.

Jorry Logtenberg Voor de begeleiding tijdens de Jobrotation bij de helpdesk.

De examinatoren Frans Bögels en Cees van Diest Voor de begeleidende activiteiten vanuit de Haagse Hogeschool in hun rol als afstudeerbegeleider. Voor het geven van advies over deelproducten, afstudeerverslag en opdrachtomschrijving.

Tevens wil ik langs deze weg mijn dank betuigen aan alle I&A collega's voor hun hulp en medewerking tijdens mijn afstudeerperiode.

Carel Flooren
Zoetermeer, 12 januari 2007

Referaat	i
Voorwoord.....	iii
1. Inleiding	1
2. Organisatie en Opdracht.....	3
2.1. Het ID College.....	3
2.2. Plaats van de afstudeeropdracht	4
2.3. Afstudeeropdracht.....	6
2.3.1. Probleemstelling	6
2.3.2. Doelstelling	7
3. Project aanpak	9
3.1. Keuze projectmethode	9
3.1.1. Projectorganisatie.....	10
3.2. Gebruikte technieken	12
3.3. Opgeleverde Producten	14
3.3.1. Opgeleverde producten voor de opdrachtgever	14
3.3.2. Opgeleverde producten voor mijn studie	15
4. Voorafgaande fasen	17
4.1. Opstartfase.....	17
4.2. Initiatiefase	18
4.2.1. Het maken van het Project Initiatie Document.....	18
5. Stage Plans algemeen.....	23
5.1. Projectbemensing	23
5.2. Kwaliteit.....	24
5.3. Toleranties	24
6. Werkzaamheden opzetten van een Producten en Diensten Catalogus	25
6.1. Het opstellen van Stage Plan 1.....	25
6.2. Het maken van de Producten en Diensten Catalogus.....	26
6.2.1. Jobrotation bij de helpdesk	26
6.2.2. Inventariseren van producten en diensten	26
6.2.3. Verkrijgen van aanvullende informatie	29
6.2.4. Het verwerken van de bijlagen.....	33
6.2.5. Het maken van de onderhoudsdocumentatie	35
6.2.6. Voorbereidingen voor de invoering van het Intranet.....	37
6.3. End Stage Assessment.....	38
7. Werkzaamheden verbeteren van de DNO en DAP	39
7.1. Het opstellen van Stage Plan 2.....	39
7.1.1. Het opstellen testomgeving voor TOPdesk.....	40
7.1.2. Jobrotation bij Steunpunt ICT.....	40
7.2. Het verbeteren van de DAP	42
7.3. Het verbeteren van de DNO	45
7.4. End Stage Assessment.....	46
8. Werkzaamheden opzetten van het adviesrapport.....	47
8.1. Het opstellen van Stage Plan 3.....	47
8.2. Het schrijven van het adviesrapport.....	48
8.3. Het maken van het deelrapport voor I&A.....	50
8.3.1. Het vastleggen van de knelpunten	51
8.3.2. De invulling geven van ITIL	54
8.4. Het maken van het deelrapport voor Steunpunt ICT	56
8.5. Het houden van de presentaties	57
8.5.1. Presentatie voor Steunpunt ICT	57

8.5.2.	Presentatie voor I&A.....	58
8.6.	End Stage Assessment.....	58
8.7.	Het afsluiten van het Project	59
9.	Evaluatie	61
9.1.	Procesevaluatie.....	61
9.1.1.	Methoden en technieken	61
9.1.2.	Het project	62
9.2.	Productevaluatie.....	63
9.3.	Conclusie.....	65
	Literatuurlijst.....	67
	Verklarende woordenlijst.....	69
	Bijlage 1: Goedgekeurde opdrachtomschrijving	71

1. Inleiding

Voor u ligt het afstudeerverslag dat is geschreven in het kader van mijn afstudeerstage bij de opleiding InformatieVoorziening en InformatieTechnologie (IVIT) met als afstudeerrichting Beheer Oplossingen (BO), sector Informatica aan de Haagse Hogeschool.

Dit document geeft een inzicht in de procesgang die ik als afstuderende heb doorlopen bij mijn gastbedrijf het ID College. De werkzaamheden gedurende de afstudeerperiode worden in detail beschreven, waarbij mijn keuzes, problemen en oplossingen, centraal staan. In deze periode heb ik ervaring opgedaan met PRINCE2, ITIL processen, en het gebruik van adviseringsstrategieën en interviewtechnieken.

Het afstudeerverslag begint met een beschrijving van de organisatie en de opdracht in hoofdstuk 2. Gevolgd door hoofdstuk 3 waar de projectaanpak met de gebruikte methoden en technieken centraal staan. Hoofdstuk 4 en 5 vertellen iets over de projectvoorbereiding. De totstandkoming van de Producten en Diensten Catalogus komt in hoofdstuk 6 aan bod. Hoofdstuk 7 beschrijft de werkzaamheden die ik heb uitgevoerd tot het verbeteren van de Diensten Niveau Overeenkomst en het Dossier Afspraken en Procedures. Het laatste onderwerp, het adviesrapport, staat beschreven in hoofdstuk 8. Hoofdstuk 9 sluit af met mijn evaluatie van het totale project.

De goedgekeurde opdrachtschrijving voor het project is te vinden in bijlage 1 van dit document. De overige bijlagen zijn geplaatst in een extern document, genaamd *externe bijlagen*.

2. Organisatie en Opdracht

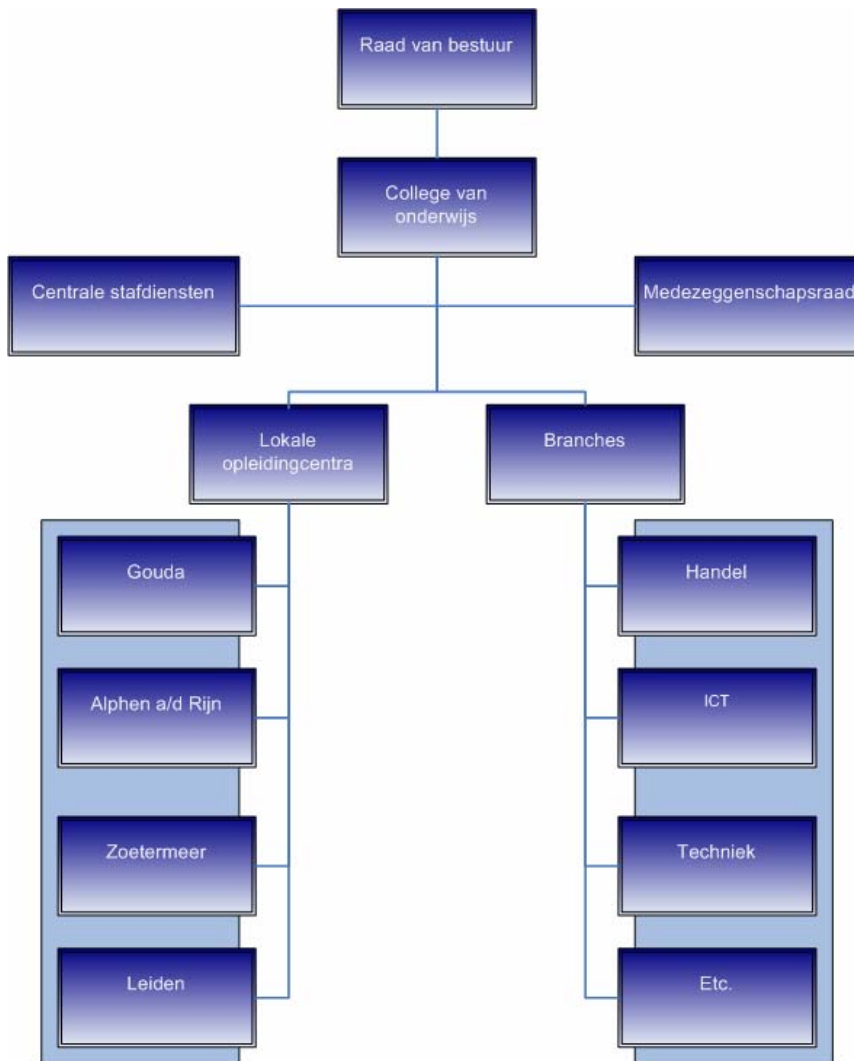
Dit hoofdstuk verstrekt achtergrondinformatie over het ID College, de organisatie van waaruit de opdracht geïnitieerd is. Paragraaf 2.1 beschrijft het ID College als organisatie, waarna meer in detail de afdeling Informatisering en Automatisering wordt beschreven. Tenslotte wordt in paragraaf 2.3 afgesloten met de beschrijving van de afstudeeropdracht.

2.1. Het ID College

Het ID College is een regionaal opleidingscentrum met vestigingen in Alphen aan den Rijn, Gouda, Katwijk, Leiden, Leidschendam, Lisse, Woerden en Zoetermeer. Het ID College speelt een cruciale schakelrol voor individuele studenten in hun maatschappelijke, beroepsmatige en persoonlijke ontwikkeling, voor de beroepskolom vmb -mbo -hbo, voor het bedrijfsleven en voor overheden en instellingen. Behalve middelbaar en hoger beroepsonderwijs verzorgt het ID College ook cursussen voor volwassenen. De letters ID staan voor individu en identiteit. Studenten maken hun eigen keuzes. Keuzes die bij hen passen en waar ze trots op kunnen zijn.

Het ID College komt voort als eenheid van alle scholen van de ROC MidWest Groep en een grote reorganisatie in 2001. Eén van de doelen van de reorganisatie was het versterken van de eenheid binnen de toenmalige MidWest Groep. In de notitie "Midwest Groep in de toekomst" van 17 februari 2001 werd gesteld, dat de bedrijfsvoering van het ROC was gebaseerd op het fusieconcept uit 1996. Dit concept ging uit van zoveel mogelijk bevoegdheden bij de decentrale Regio's (Locale opleidingscentra) neer te leggen en had tot doel de vroegere scholen zoveel mogelijk in stand te houden. De nadruk werd gelegd op de decentrale beheers- en in beperktere mate op de decentrale beleidsorganisatie. Geconcludeerd werd, dat de behoefte aan meer centrale sturing van het ROC in de loop van de jaren steeds groter was geworden. Dit had te maken met de eisen die het Ministerie van OC&W stelde, maar ook met de wens van het ROC om te komen tot een vergroting van de efficiëntie en professionaliteit van de bedrijfsvoering om daarmee de kwaliteit van het onderwijs te kunnen verbeteren. Het instellen van branches in 1999, met als doel het ontwikkelen van een ROC-breed onderwijsbeleid, was een belangrijke eerste stap op weg naar meer eenheid.

Het algemene doel van de reorganisatie in 2001 was tweeledig. In de eerste plaats ging het om het (verder) versterken van de eenheid van het ROC door niet alleen te komen tot een duidelijk centraal beleid op het terrein van onderwijs, maar ook op het terrein van de ondersteunende processen. Een ander belangrijk doel van de reorganisatie was het verbeteren van de kwaliteit van de verschillende primaire en ondersteunende processen. Het uitgangspunt hierbij is, dat het ID College in de regio erkend moet worden als de eerst aangewezen onderwijsinstelling voor deelnemers aan het Middelbaar Beroepsonderwijs en Educatie. Bedrijven en instellingen moeten het ROC erkennen als een belangrijke onderwijsinstelling voor toelevering van geschoolde medewerkers en als scholingsinstelling voor hun huidige medewerkers, zowel op het gebied van reguliere opleidingen als contractactiviteiten.



Figuur 2.1: Organigram ID College

Het ID College behoort volgens de standaard bedrijfsindeling tot de bedrijfscategorie onderwijs, de sector beroepsonderwijs en volwasseneneducatie en is derhalve een non-profit instelling.

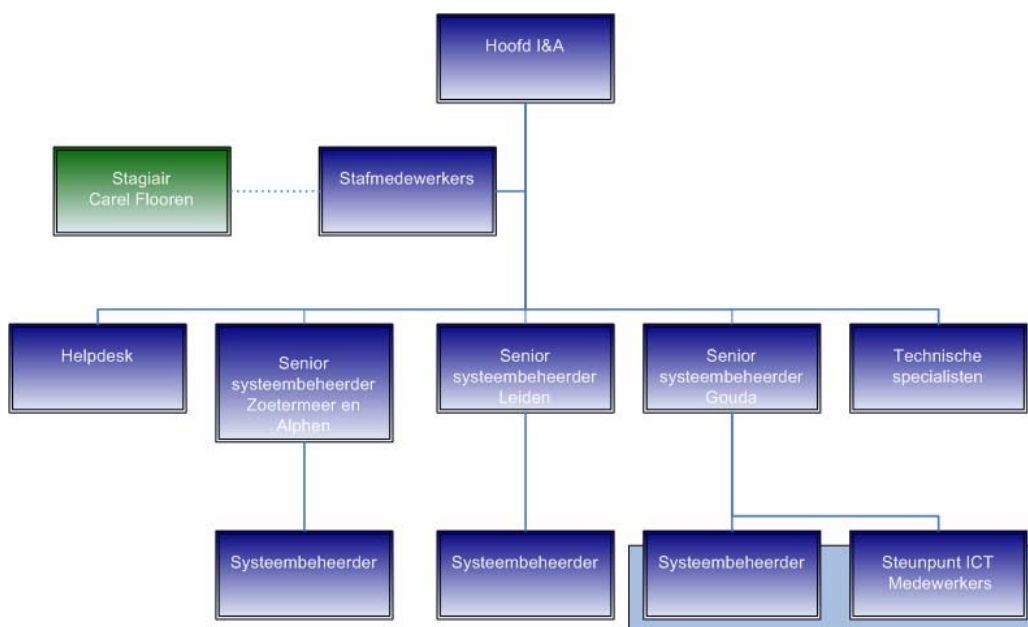
2.2. *Plaats van de afstudeeropdracht*

Het project vond plaats op de dienst Informatisering en Automatisering (I&A). De dienst I&A houdt zich met 26 medewerkers voor het grootste gedeelte bezig met het beheren en onderhouden van de computersystemen van het ID College. Onder dit beheer vallen alle computers in de lokalen en werkruimtes, printers, telefoons, de file- en applicatieservers en alles wat nodig is om deze apparatuur aan elkaar te verbinden. De klanten, alle medewerkers van ID College, zullen veelal het eerste contact leggen met I&A via de helpdesk.

I&A ondersteunt circa 1100 medewerkers en 12.000 studenten. Totaal staan er circa 2300 computers met zestig servers. Om het ID College goed IT-technisch te kunnen ondersteunen zijn er ongeveer twintig medewerkers, verspreid over de verschillende locaties. De centrale helpdesk is gelokaliseerd in Zoetermeer.

Naast het beheren van de bestaande computeromgeving is de dienst I&A ook continu bezig om de automatiseringswensen van de gebruikers te realiseren. Deze vernieuwingen worden altijd in nauwe

samenwerking met de branches en overige diensten uitgevoerd. Voorbeelden van vernieuwingen zijn onder andere de realisatie van het Intranet, koppelen van alle netwerken zoals *OneNet*, *nOISE* en de invoering van Voice over IP telefonie. Hieronder in figuur 2.2, ziet u het organigram van de dienst I&A. Mijn opdrachtgever is één van de stafmedewerkers, die de helpdesk en het systeembeheer aanstuurt.



Figuur 2.2: Organigram stafafdeling I&A

In onderstaande tabel ziet u van de afdeling I&A het aantal medewerkers per functie. Een deel van de medewerkers (de stafmedewerkers, helpdesk en een paar systeembeheerders) zit op het bestuursbureau te Zoetermeer. Een groot deel van de systeembeheerders bevindt zich op de diverse schoollocaties. De steunpunt ICT medewerkers bevinden zich op de schoollocatie te Gouda, het hoofd van Steunpunt ICT is tevens de Senior systeembeheerder van Gouda.

Functie	Aantal
Hoofd I&A	1
Stafmedewerkers	4
Helpdesk	4
Senior systeembeheerder Zoetermeer en Alphen	1
Senior systeembeheerder Leiden	1
Senior systeembeheerder Gouda	1
Technische specialisten	3
Systeembeheerders Zoetermeer en Alphen	4
Systeembeheerders Leiden	1
Systeembeheerders Gouda	3
Steunpunt ICT medewerkers	3
Totaal	26

Tabel 2.2: overzicht werknemers I&A

De cultuur van I&A kan volgens de typologie van Harrison (1972) en Handy (1978) worden beschouwd als een personencultuur, gezien de volgende kenmerken aanwezig zijn:

- Het individu staat op de voorgrond;
- Weinig regels en procedures aanwezig;
- Groei is niet de allerbelangrijkste doelstelling.

De cultuur binnen de afdeling I&A is zeer open en informeel. Dit komt vooral tot uitdrukking in de manier waarop de medewerkers met elkaar omgaan. Er is geen sprake van een duidelijke hiërarchische scheiding.

2.3. Afstudeeropdracht

2.3.1. Probleemstelling

Het management van I&A is van mening dat het zich volgens het IT-Service Capability Maturity Model³ in stadium twee bevindt. De basisprocessen zijn aanwezig en er is een niveau van discipline om zich aan deze processen te houden. Stadium drie wordt echter niet behaald, omdat niet alle processen zijn vastgelegd en daarom ook niet zijn gedocumenteerd of gestandaardiseerd. De processen kunnen niet goed worden gedocumenteerd omdat de te leveren producten of diensten niet voldoende zijn vastgelegd. Het is daarom voor de medewerkers van het ID College niet duidelijk welke producten en diensten zij mogen verwachten van de afdeling I&A. Als de medewerkers al weten welke diensten of producten worden geleverd, dan is niet altijd bekend hoe deze diensten en producten kunnen worden aangevraagd bij deze afdeling. Evenzo is het voor de medewerkers van de afdeling I&A niet éénduidig welke standaard diensten en producten zij leveren.

Middels de naam Steunpunt ICT gevestigd in Gouda verzorgt I&A technische support voor regionale basisscholen. De dienstverlening is vastgelegd in een Diensten Niveau Overeenkomst (DNO) met bijbehorende Dossier Afspraken en Procedures (DAP). Uit een klantenonderzoek is gebleken dat ondanks de DNO en DAP een kwart van de ondervraagden hebben aangegeven dat zij geen goed beeld hebben van de dienstverlening die aan de scholen geleverd wordt door Steunpunt ICT. Er is bijvoorbeeld ook geconstateerd dat veel contacten tussen ICT-coördinatoren van de basisscholen en Steunpunt ICT rechtstreeks verlopen, in plaats van via de helpdesk, terwijl in de overeenkomst tussen de schoolbesturen en Steunpunt ICT is vastgelegd dat scholen voor meldingen altijd gebruik dienen te maken van de helpdesk van het Steunpunt. Een ander aandachtspunt is hoe I&A de meldingen van de basisscholen juist dient te verwerken in het incident registratiesysteem om tot de juiste managementinformatie of rapportage te komen. Het systeem verstrekt nu onjuist verwerkte informatie die tijdens het maken van rapportages handmatig moet worden bijgewerkt.

³ Bron IT Service Management

2.3.2. Doelstelling

Het doel van de afstudeeropdracht was drieledig:

- 1) Het duidelijk maken aan de medewerkers van het ID College welke diensten en producten zij van de afdeling I&A kunnen verwachten. Daarbij is het ook van belang dat is vastgelegd hoe een product of dienst kan worden aangevraagd door de medewerkers. Voor de afdeling I&A zorgt de documentatie er ook voor dat iedere I&A medewerker precies weet wat er geleverd kan worden. Het product dat bovenstaande doel probeert te bereiken betreft een Producten en Diensten Catalogus voor het ID College.
- 2) Het verduidelijken van de DNO en DAP. Er moet worden onderzocht wat er niet duidelijk is in de DNO en DAP en dit moet vervolgens worden verbeterd. Middels extra documentatie zal naar de klant worden verduidelijkt wat de richtlijnen zijn voor het aanmelden van een incident. Ook zal worden vastgelegd hoe de processen van I&A dienen te verlopen om de integriteit van de managementinformatie te waarborgen.
- 3) Het in kaart brengen welke procedures binnen I&A moeten worden gehanteerd om doelstelling één en twee te ondersteunen. Daarbij wordt ook meegenomen of optimaler gebruik kan worden gemaakt van ITIL door het verbeteren van incidentbeheer en het aanvullen van probleem- en wijzigingsbeheer.

3. Project aanpak

In dit hoofdstuk krijgt de lezer inzicht in de wijze waarop ik mijn project heb aangepakt. Paragraaf 3.1 beschrijft de keuze van de projectmethode en projectorganisatie van de afstudeeropdracht. Paragraaf 3.2 geeft toelichting op de gebruikte technieken en paragraaf 3.3 vat samen welke producten er zijn opgeleverd.

3.1. Keuze projectmethode

Voor het beheersen van het project, heb ik gekozen voor de projectmanagement methode PRINCE2. Omdat dit project relatief klein is, worden de acht componenten van PRINCE2 op een afwegend rendabel niveau toegepast. Ik heb gebruikt gemaakt van een tweetal boeken, *de kleine PRINCE2*¹ en *Projectmanagement volgens PRINCE2*⁵. De leidraad van het project volgt grotendeels het boek *de kleine PRINCE2*, deze is meer geschikt voor kleine tot middelgrote projecten. Indien nodig op een specifiek management product of PRINCE2 component heb ik het boek *Projectmanagement volgens PRINCE2* geraadpleegd, deze bevatte meer gedetailleerde informatie. Het project is onderverdeeld in de projectaanloop, de initiatiefase en de drie Stages.

Ik heb gekozen voor de PRINCE2 methode vanwege de volgende redenen:

- Toepasbaarheid;
PRINCE2 is toepasbaar op alle projecten, en kent een grote flexibiliteit. Aspecten van de methode die niet van toepassing zijn op (of niet nuttig voor) een bepaald project, kunnen overgeslagen worden. Zo gaf PRINCE2 mij veel vrijheid zelf te bepalen wat ik nodig achtte tijdens het project. Vanwege het feit dat ik drie doelstellingen had, kon ik deze vertalen in PRINCE2 Stages. De Stages stelde mij in staat om mijzelf op dat moment alleen te richten op die specifieke doelstelling.
- Aansluiting op organisatie;
Het ID College werkt ook met de PRINCE2 methode, zodoende was mijn project beter verifieerbaar voor de betrokkenen en was ik wellicht ook in staat om van het ID College in de praktijk te leren over de projectaanpak volgens PRINCE2.
- Veelvuldig gebruik in het bedrijfsleven;
Ik was nieuwsgierig naar deze methode omdat in veel vacatures die mij aanspraken kennis van PRINCE2 als preconditionie stelden. Voorbeelden hiervan zijn Service Level Manager, assistent projectleider of het aansturen van een deel van de ICT afdeling. Ik wilde aantoonbare ervaring opdoen met PRINCE2. Ik had tijdens de schoolmodule GM-001 al theoretisch kennis gemaakt met PRINCE2 en wilde het graag in de praktijk toetsen.

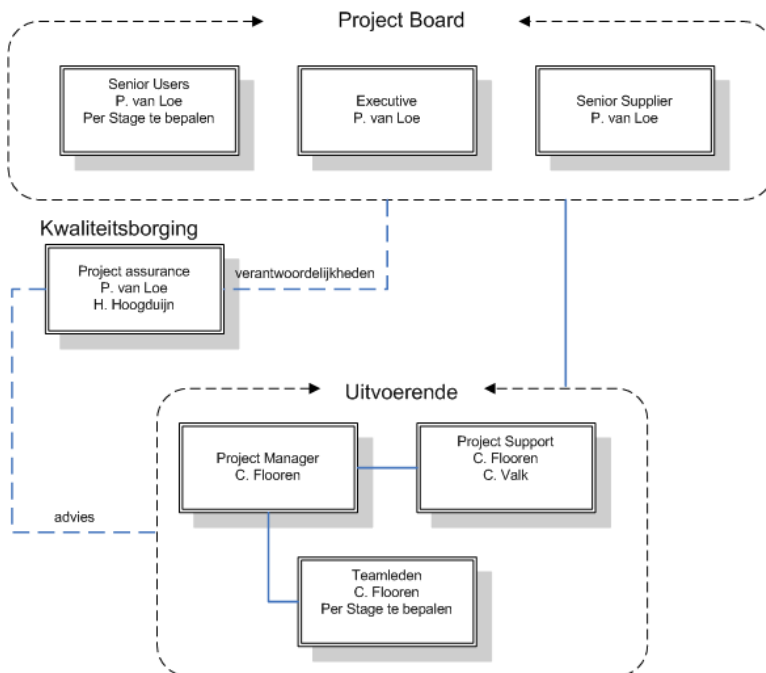
Tijdens deze keuze voor PRINCE2, heb ik geen afweging gemaakt voor alternatieven. Omdat het ID College met PRINCE2 methode werkt zou het voor de organisatie meer duidelijkheid brengen als ik ook deze methode zou hanteren. Ik zag na het globaal bestuderen van PRINCE2 verder ook geen nadelige effecten van deze projectmethode.

¹ Mark van Onna, De kleine PRINCE2

⁵ Peter Janssen, Projectmanagement volgens PRINCE 2

3.1.1. Projectorganisatie

In dit hoofdstuk staat beschreven hoe de projectorganisatie is samengesteld om het project in goede banen te leiden. Voor elke rol zijn kandidaten gekozen op basis van de juiste kennis, vaardigheden en bevoegdheden. Hieronder in figuur 3.1.1 ziet u een overzicht van de projectorganisatie conform PRINCE2 en onderverdeeld in de volgende rollen:



Figuur 3.1.1: de projectorganisatie

Vanwege de kleinschalige omvang van het project, hebben leden overlappende rollen gekregen. Ik vond het belangrijk om goed vast te leggen wat ieders rol was binnen het project, zodat daar in ieder geval geen misverstanden over konden ontstaan. Indien afspraken niet werden nagekomen, kon ik de verantwoordelijke hierop wijzen en was het hun taak om met een alternatief te komen. Hieronder staan de rollen gedefinieerd:

De Project Board

De Project Board is het beslisorgaan, bestaande uit de Executive, Senior Users en de Senior Supplier. De reden dat ik deze rollen apart heb opgenomen is omdat per Stage de Senior Users en Suppliers konden wisselen.

De Executive is de projecteindverantwoordelijke en opdrachtgever. Deze beoordeelt het project met betrekking tot de bedrijfsdoelstelling, het bedrijfsrisico en het bedrijfsbelang. Ook moet hij de afweging tussen de kosten en baten maken. Tijdens alle drie de Stages was mijn bedrijfsmentor de Executive, hij was immers de opdrachtgever van het project.

De Senior Supplier is verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van de benodigde menskracht, goederen en diensten voor het project. Ik als Project Manager diende in een vroeg stadium aan te geven welke personen ik per Stage Plan dacht nodig te hebben en hoeveel tijd dit van hen zou vergen. De randvoorwaarden in middelen heb ik ook per Stage Plan gedefinieerd. Zodoende gaf deze vaststelling van resources mij meer zekerheid binnen het project, het effect blijkt achteraf ook erg positief. Bijvoorbeeld wanneer een vastgesteld teamlid toch ondanks de tijdige planning verhinderd

was, had de Senior Supplier dan vervolgens de taak om met een alternatief te komen met behulp van mijn criteria.

De Senior Users vertegenwoordigen de groep gebruikers die uiteindelijk gebruik maken van de op te leveren producten. Ik heb er voor gekozen om met name mijn opdrachtgever en het hoofd van Steunpunt ICT als Senior Users te definiëren, omdat zij verantwoordelijk zijn voor de afdelingen en zij de producten uit Stage 1 en 2 zullen blijven aansturen.

Kwaliteitsborging

Project Assurance. Is verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging van het project. Dit betreft vooral het behartigen van projectbelangen zoals de aansluiting op de gebruikerswensen en het correcte gebruik van de standaarden. Met de Executive was afgesproken dat nog een ander persoon de kwaliteitsborging controleert in de functie van kwaliteitsmanager. Deze rol is toegewezen aan Hans Hoogduijn, een projectleider van het ID College. Een tweede reden dat bij het project alsnog een kwaliteitsmanager is toegewezen is dat het project anders teveel tussen de Executive en Project Manager blijft spelen en zodoende er te weinig controle is op de kwaliteitsborging. De kwaliteitsmanager was goed op de hoogte van de inhoud van het project en heeft veel ervaring met het opzetten van projecten middels PRINCE2. De kwaliteitsmanager had geen directe belangen bij de producten, en richtte zich vooral op de aanpak in de Management Products.

Uitvoerende

De Project Manager (ik) was verantwoordelijk voor het opleveren van de afgesproken producten met de afgesproken kwaliteit en deadlines. Ik was ook verantwoordelijk voor de taak Controlling a Stage. Hierbij diende ik de voortgang van het project te bewaken, iets wat ook gespecificeerd staat in de Stage Plans. Voor de Project Board is het ook van belang dat zij weten wat mijn verantwoordelijkheden zijn, deze wilde ik ook zeker niet ontlopen zijn daarom goed vastgelegd.

Het Project support heb ik voor grootste gedeelte zelf uitgevoerd, vanwege het feit dat het project te kleinschalig is om iemand anders hiervoor in te zetten. Deze administratieve en secretariële werkzaamheden dienen door mij te worden uitgevoerd. Indien nodig kon ik een beroep doen op de secretariaat C. Valk voor het maken van afspraken binnen of buiten de organisatie. Voor de te maken Specialist Products, kon de secretariaat de producten controleren op de spelling.

De benodigde teamleden heb ik in samenwerking met de Project Board per Stage geselecteerd, omdat de opstelling per Stage anders zou zijn. In een vroeg stadium heb ik dit tijdens het opstellen van een Stage Plan vastgelegd. Ik heb met de Senior Suppliers overlegd welke personen de meest geschikte kandidaat zouden zijn. Zeker in het begin kon ik namelijk nog niet het kennisniveau van alle medewerkers inschatten.

De benodigde tijd van elk teamlid heb ik per Stage in samenspraak met de Senior Suppliers bepaald. Dit is echter afwijkend van de projectaanpak van het ID College. Bij het ID College, zou de Project Manager aan de teamleden hebben gevraagd van: *hoelang zij nodig dachten te hebben en welke middelen zij verwachtten te gebruiken*. Met deze aanpak legt men de verantwoording bij een teamlid, hij of zij geeft immers aan hoeveel tijd en middelen zij nodig denken te hebben. Indien bijvoorbeeld de tijd overschreden wordt en er wel voldoende middelen waren, is dat het teamlid zijn eigen verantwoording.

Voor deze aanpak heb ik echter niet gekozen, omdat ik geen projectleider ben van het ID College, maar een stagiair. Het zou wellicht op veel weerstand hebben kunnen stuiten als ik als Project Manager zou proberen aan te sturen, terwijl ik weinig autoriteit heb binnen de organisatie, laat staan enige hiërarchische zeggenschap. Daarbuiten zou deze communicatie extra veel tijd kosten, tijd die ik mij veelal niet kon veroorloven. Ik heb het daarom op safe gespeeld en de Project Board de

gereserveerde uren goed laten keuren. Zou achteraf blijken dat ik te weinig tijd had berekend, dan was dit mijn eigen verantwoording.

Een Stage Plan kon pas worden goedgekeurd als ik in samenspraak met de Projectboard het plan volledig had voorbereid en het van voldoende kwalitatief niveau had bevonden. Dit betekende dat de inzet van alle teamleden met de volledige doorlooptijd van de Stage van tevoren moest zijn gespecificeerd. De inzet van medewerkers buiten I&A of zelfs het ID College werd soms pas later gespecificeerd, deze hadden echter ook een latere doorlooptijd. Het was de verantwoording van de gedefinieerde Senior Suppliers om dan alsnog te bemiddelen en de doorlooptijd te realiseren.

3.2. Gebruikte technieken

MoSCoW-prioritering

Ik heb de MoSCoW-prioritering ¹ gebruikt om samen met de Project Board de relatieve gewenstheid voor de onderdelen van een Specialist Product te bepalen. De MoSCoW is een wijze van prioriteiten stellen. De eisen aan het resultaat van een project worden ermee ingedeeld. MoSCoW is een afkorting, waarvan de letters staan voor:

- M**ust have; Deze eis moet in het eindresultaat terugkomen;
- S**hould have; Deze eis is zeer gewenst;
- C**ould have; Deze eis mag alleen aan bod komen als er tijd genoeg is;
- W**ould like. Deze eis zal nu niet aan bod komen maar kan in de toekomst interessant zijn.

De belangrijkste onderdelen van een product krijgen een hogere prioriteit en dit zal in beschikbare tijd het beste effect opleveren. Deze wijze van prioritering werd ook gebruikt indien de vastgestelde toleranties werden overschreden en er een Exception optrad. Door het hanteren van deze wijze zal na overleg het belangrijkste deel worden voltooid binnen de nog beschikbare tijd.

Jobrotation

Tijdens het opstellen van het project heb ik besloten om mee te draaien binnen de relevante afdelingen van I&A om zo te ervaren wat er op de werkvloer speelde op operationeel niveau. Daardoor kon ik ook goed verifiëren of de gebruikers zich hielden aan de reeds opgestelde procedures of documentatie. Niet alleen was ik die dagen betrokken bij de afdeling, maar betrok ik de medewerkers ook bij mijn project. Veelal door te vertellen wat mijn doelstelling was en hoe ik die wilde realiseren.

In Stage 1 heb ik meegedraaid in de dagelijkse werkzaamheden bij de helpdesk, Stage 2 bij de beheerders van het Steunpunt ICT en in Stage 3 zou ik meedraaien bij het systeemheer van I&A. Dit laatste heb ik echter afgezegd. Tijdens Stage 3 was ik voldoende bekend met de werkzaamheden van het systeembeheer en de systeembeheerders zelf, waardoor deze dag geen extra aanvullende informatie zou opleveren.

Interviewtechnieken

Veel informatie heb ik verworven door gebruik te maken van interviews. Deze interviews heb ik gehouden om de niet vastgelegde informatie te verkrijgen.

De belangrijkste interviews had ik al vastgelegd in het Stage Plan, zodat ik in ieder geval zeker wist dat ik deze kon afnemen. Ik heb voor de vastgelegde interviews gebruik gemaakt van het half-gestandaardiseerde interview. Hierbij had ik voor aanvang van het gesprek onderwerpen op papier

¹ Mark van Onna, De kleine PRINCE 2, pagina 48

gezet die werden besproken aan de hand van een vragenlijst bestaande uit gesloten vragen, gevolgd door open vragen waarom het een “Ja” of een “Nee” was. In de *externe bijlagen, bijlage 5* is een voorbeeld van de interview vragen te lezen. De interviews vereisten van de geïnterviewden enige voorbereiding, zoals het doorlezen en beoordelen van opgeleverde stukken aan de hand van een vragenlijst. De geïnterviewde kon in zijn of haar eigen woorden de antwoorden formuleren, maar kon niet het gespreksonderwerp bepalen. Veelal betroffen de vastgelegde interviews medewerkers van het ID College op verschillende locaties, en heb ik daar ter plaatse de interviews separaat afgenomen. De reden dat ik gekozen heb voor interviews en geen overleg met meerdere personen tegelijk, is omdat dat ik mij zo goed kon concentreren op de input en de geïnterviewde die zonder beïnvloeding van een ander persoon antwoord kon geven.

Tijdens de opening van de interviews gaf ik in het kort aan wat de doelstelling was van het interview. Daarbij beargumenteerde ik altijd eerst waarom ik de informatie van de desbetreffende persoon belangrijk vond. Ik wilde de geïnterviewde laten zien dat zijn of haar mening of informatie ook van belang is. Hiermee probeerde ik eventuele weerstand te reduceren. De notulen heb ik vaak gemaakt op de zelfde documenten die ik had doorgestuurd naar de geïnterviewde, zoals de conceptversie van de PDC. Ik heb vaak alleen een paar kernwoorden genotuleerd bij het relevante onderwerp. Ik concentreerde mij liever op het doorvragen dan het verwerken van de notulen ter plaatse. Vaak was ik toch in staat het gesprek goed te herinneren en de notulen later uit te werken.

Tijdens het project bleek dat veel procedures in werkelijkheid anders werden uitgevoerd. Hierdoor heb ik veel vanuit de medewerkers moeten verifiëren middels niet vastgelegde interviews. Deze hebben vooral plaatsgevonden binnen de afdeling I&A op de locatie waar ik werkzaam was. Ook hier heb ik dezelfde interviewtechnieken kunnen toepassen. Doordat de cultuur binnen de afdeling I&A erg open en informeel is, was ik vaak in staat om bij een medewerker naar binnen te lopen om een aantal vragen te stellen. Hoewel ik natuurlijk niets van de medewerkers mocht verwachten qua tijd, omdat deze interviews niet waren gepland. Gelukkig had ik voldoende goodwill bij de medewerkers, zodat zij mij meestal te woord wilden staan, mits zij natuurlijk de tijd er voor hadden.

Tijdens de interviews heb ik vaak gebruik kunnen maken van de LSD methode. LSD staat voor Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Met deze techniek was ik in staat de informatie van de geïnterviewde te verifiëren. In het boek *Leren Interviewen*⁸ wordt gesproken over twee verschillende interviewvormen, directief en non-directief. Tijdens het houden van de interviews heb ik beide vormen toegepast. Veelal vroeg ik wat de bevindingen waren van de geïnterviewde aan de hand van mijn vragenlijst. Zodra het interview afdwaalde, stuurde ik directief bij. Wanneer de vragenlijst was doorlopen en ik voldoende informatie had verkregen, ging ik over op een non-directieve houding. Hierbij liet ik de geïnterviewde vaak uitspreken en meningen geven om zodoende extra informatie te verkrijgen. Vaak draaide het verhaal uit op een duidelijk mening of verwijt; punten die ik in het adviesrapport als knelpunten heb kunnen benoemen.

Modelleringstechnieken volgens UML.

Door het maken van een UML use-case en use-case scenario's heb ik een aantal taken voor het onderhoud van de Producten en Diensten Catalogus uitgelegd. De use-case heb ik gebruikt om grafisch duidelijk te maken welke actor een scenario moet uitvoeren. De scenario's zelf zijn uitgewerkt om de actor te begeleiden in zijn handelingen.

De reden dat ik heb gekozen om UML te hanteren in plaats van een eigen teken aanpak op de JBF(Jan Boeren Fluit) methode is als volgt: Als ik de JBF methode had gebruikt, zou ik alsnog alles moeten visualiseren om de rollen te verduidelijken. Ik had in dat geval zelf iets moeten verzinnen en tekenen, daarom kon ik net zo goed een use-case tekenen middels een UML-tool.

⁸ M. Hulshof, *Leren interviewen*

Een use-case scenario bespreekt een aantal stappen om een reeks handelingen uit te voeren. Voor het begrijpen van een use-case scenario heeft een lezer geen kennis van UML nodig. In basis is een use-case scenario gewoon een stappenlijst die logischerwijs op de JBF methode er ook ongeveer op die manier eruit zou zien.

Adviseringsstrategieën

Door het gebruik van adviseringsstrategieën was ik in staat beter om te gaan met weerstand of dit in ieder geval te reduceren. De inhoud van het boek *Adviseren als tweede beroep*⁶ vormde voor mij de leidraad. Veel problemen in de vorm van weerstand heb ik kunnen classificeren en vervolgens heb ik het advies uit de theorie kunnen toepassen in de praktijk.

Om adequaat op weerstand te reageren, heb ik veelal het benoemen, erkennen en bevragen principe toegepast. Hiermee was ik in staat het gesprek voort te zetten en meer te weten te komen over de aarzelingen van de geïnterviewde.

Om de weerstand te verminderen, heb ik vooral gebruik gemaakt van de Judo techniek. Met deze techniek gebruikte ik de tegen-energie van de ander waardoor ik de situatie op een positieve manier toch nog kon ombuigen.

3.3. Opgeleverde Producten

3.3.1. Opgeleverde producten voor de opdrachtgever

Producten worden binnen PRINCE2 verdeeld in twee soorten producten: Specialist Products en Management Products. De volgende producten zijn voor de opdrachtgever opgeleverd:

Specialist Products

Specialist Products zijn de tussen- en eindproducten die onder de sturing van het project, voor de klant worden geproduceerd.

Stage 1

- Producten en Diensten Catalogus met onderhoudsdocumentatie (voor I&A).
- Producten en Diensten Catalogus voor de klant;
- Producten en Diensten Catalogus voor Intranet;
- Verbeterde bijlagen F1tm F8 en V1 t/m V9;
- Overdrachtscontract met relatie tot de PDC;
- ToDoList bijlagen.

Stage 2

- Verbeterde Diensten Niveau Overeenkomst.;
- Verbeterde Dossier Afspraken en Procedures;
- Werkinstructies voor de schoolmedewerkers;
Een document ter verduidelijking van wat de medewerkers van de basisscholen, dienen te doen tijdens een IT-gerelateerde storing of aanvraag.
- Werkinstructies voor de ICT-coördinator.

⁶ Adviseren als tweede beroep

Dit is een document ter verduidelijking van de DAP voor de ICT- coördinator. Hierin staat beschreven wat er van de ICT-coördinator wordt verwacht aan dagelijkse werkzaamheden of tijdens het melden van een storing of aanvraag.

Stage 3

- Een adviesrapport met organisatorische en procedurele verbeteringsvoorstellen voor de helpdesk en achterliggende ICT ondersteuning.

Management Products:

Management Products zijn alle producten die worden opgeleverd over de uitvoering van het projectmanagement.

- Project Initiation Document (PID);
Het projectinitiatie document geeft in hoofdlijnen weer wat de aanleiding is van de opdracht, wat de doelstelling is en hoe de projectaanpak is georganiseerd.
- Stage Plan 1 t/m 3;
De Stage Plans zijn een verdieping van de PID, hierin wordt specifiek beschreven hoe de aanpak in die fase verloopt en wat er van de teamleden wordt verwacht.
- De Risk Log;
De Risk Log beschrijft de risico's die tijdens de initiatiefase zijn erkend en in het Project Initiatie Document zijn uitgeschreven. Als Project Manager heb ik deze risico's gedurende het project actief bijgehouden.
- De Issue Log;
De Issue Log is een bijproduct van Stage 1; een aantal ondervonden knelpunten is tijdens het opstellen van de Producten en Diensten Catalogus vanwege onvoldoende informatie of lage prioritering niet aan bod gekomen.
- Een Lessons Learned Log;
Afkomstig van de Lessons Learned Reports; zij geven aan wat belangrijke leermomenten zijn geweest voor de Project Manager.
- De twee wekelijkse voortgangsrapportage.
Een rapportage naar de Project Board; veelal om aan te geven wat is afgerond en waar de komende week aan gaat worden gewerkt.

3.3.2. Opgeleverde producten voor mijn studie

Voor de Haagse Hogeschool zijn de volgende producten opgeleverd:

- Definitieve opdrachtschrijving;
De definitieve opdrachtschrijving beschrijft gedetailleerd de uitgevoerde opdracht. In het afstudeerverslag dient verantwoording afgelegd te worden over de uitvoer van de definitieve opdrachtschrijving.
- Voortgangsrapport;
Het voortgangsrapport beschrijft gedetailleerd de voortgang van het project. Er wordt beschreven welke activiteiten zijn uitgevoerd en welke activiteiten nog uitgevoerd dienen te worden. Daarnaast vindt een confrontatie met de planning plaats.
- Afstudeerverslag;
Het afstudeerverslag is een verantwoording voor het totale afstudeerproject. Een groot deel van de Management en Specialist Products zijn als bijlagen meegeleverd.
- Conceptversie afstudeerverslag.

4. Voorafgaande fasen

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de opstart- en de initiatiefase. Over de opstartfase, paragraaf 4.1, vertel ik wat de voorbereidingen van het project inhielden. In paragraaf 4.2 vertel ik iets over de gemaakte keuzes en aanpak hoe het Project Initiatie Document tot stand is gekomen.

4.1. Opstartfase

Een week voor de start van de afstudeeropdracht heb ik de afstudeerlocatie bezocht. Ik had voor dit bezoek twee redenen:

- Toetsen of het ID College rekening kon houden met de gestelde randvoorwaarden uit de opdrachtomschrijving;
- Het vergaren van meer informatie over de afdeling I&A.

Met mijn bedrijfsmentor ben ik om de tafel gaan zitten en heb deze twee punten met hem besproken. Het ID College heeft voorzien in de gestelde randvoorwaarden. Ik had met de bedrijfsmentor afgesproken dat hij de eerste ochtend tijd zou vrijmaken om mij de afdeling te laten zien waar en hoe ik informatie kon vergaren en tot slot aan de lokale medewerkers voor te stellen.

Voordat de initiatiefase van start ging, had ik in mijn planning een aantal dagen gereserveerd voor bedrijfsoriëntatie en het bestuderen van de documentatie en relevante theorie. Ik belandde in een voor mij volstrekt vreemde organisatie, waarbij ik het belangrijk vond eerst rustig de organisatie te verkennen. Tijdens deze aanloopfase heb ik de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Bedrijfsdocumentatie vergaren;
- Oriënteren bedrijfsomgeving;
- Oriënteren op de opdracht.

Bedrijfsinformatie vergaren

Ik heb zoveel mogelijk projectrelevante informatie verzameld vanaf het Intranet, de netwerkmap van de afdeling I&A en vanuit korte interviews met I&A medewerkers. De documenten of uitwerkingen heb ik veelal in mappen gecategoriseerd zodat ik tijdens het project dit gemakkelijk zou kunnen naslaan. Een groot deel van de documenten heb ik ook doorgelezen, om een beter beeld te krijgen van de afdeling I&A.

Oriënteren bedrijfsomgeving

Ik heb mijzelf ook georiënteerd op de structurele indeling van het ID College, welke afdelingen zijn er binnen het ID College en wat is de specifieke relatie met I&A. Vervolgens heb ik gekeken naar de afdeling I&A. Door middel van gesprekken met de I&A medewerkers ben ik het volgende te weten gekomen:

- Wat zijn hun namen;
- Welke functies hebben zij;
- Wat zijn de dagelijkse werkzaamheden;
- Wanneer zijn de medewerkers bereikbaar;
- Hebben de medewerkers raakvlakken met mijn project.

Aan de hand van bovengenoemde punten heb ik een hiërarchisch overzicht geschetst van de afdeling I&A. Ik heb deze als organigram uitgetekend. Zo'n organigram was op afdelingsniveau niet aanwezig. Ik kon zodoende goed in kaart brengen met welke medewerkers ik te maken zou krijgen gedurende het project en bij wie ik terecht kon voor specifieke onderwerpen. De aanloopfase heb ik ook benut om

nader kennis te maken met de I&A medewerkers op het bestuursbureau. Mijn doel was om de belanghebbende medewerkers in een zo'n vroeg mogelijk stadium te betrekken bij het project.

Oriënteren op de opdracht

Dit project is ontstaan aan de hand van een aantal ideeën van de afdeling I&A. Deze ideeën worden in PRINCE2 de Project Mandates genoemd. De Project Mandate was al verwoord in de probleem- en doelstelling van de opdrachtschrijving. In de projectaanloop moet de projectorganisatie zich de vraag stellen of het zinvol is om een project te starten, deze fase was eigenlijk al voltooid. Tijdens het akkoord gaan van de opdrachtschrijving was immers al besloten dat het zinvol was om dit project te starten.

De opdrachtschrijving vormde de leidraad voor het project maar al snel bleek dat ik de planning niet goed had opgesteld. Ik had bijvoorbeeld vijf Stages, terwijl ik duidelijk drie deelprojecten had. Bij een Stage is het de bedoeling dat men zich volledig kan concentreren op één van die doelen en dat lukt natuurlijk niet als een deel verspreid is over twee Stages. In de eerste week heb ik daarom de projectindeling opnieuw ingedeeld in drie Stages. Vervolgens heb ik geprobeerd zoveel mogelijk middelen en mensen in kaart te brengen die ik dacht nodig te hebben voor de op te leveren producten.

4.2. *Initiatiefase*

In de Initiatiefase wordt de basis gelegd voor het project. Ik heb er voor gekozen om ook de voorgaande informatie zoals de projectorganisatie of onderdelen uit de Project Brief van de projectaanloop te plaatsen in het Product Initiatie Document.

4.2.1. Het maken van het Project Initiatie Document

Het doel van het Product Initiatie Document is het project een goede start te geven en alle betrokkenen te informeren over de aanpak. Dit gebeurt door middel van het samenvoegen van alle relevante informatie. Met een goedgekeurd PID committeert de Project Board zich aan het project. Het doel wat ik had was de PID al zo volledig mogelijk in te plannen voor alle drie de stages, zodat het project in een vroeg stadium zo helder mogelijk was. Alle energie die ik in de PID stopte, had als resultaat dat de Stage Plans gemakkelijk waren op te stellen en alleen wat verder gespecificeerd moesten worden.

Omdat de PID de basis moet bieden voor het gehele project is deze meerdere malen besproken met de Project Board en de kwaliteitsmanager. De kwaliteitsmanager had vooral als taak mij te verbeteren op de aanpak en beschrijvingen van de planning, om zo de kwaliteit van de PID op een hoger niveau te brengen. Nadat de PID voldoende kwaliteit had en de opdrachtgever akkoord was, kreeg ik de goedkeuring om te starten met de eerste fase "het opstellen van een Producten en Diensten Catalogus".

De Business Case

De Business Case is een verwoording van Project Mandate met bijbehorende kosten en baten. Deze geeft het bestaansrecht voor het opzetten en continueren van het Project. De redenen en baten waren verantwoord in de opdrachtschrijving. Ik heb verder niet veel aandacht besteed aan het opstellen van de Business Case, behalve dat ik de kosten in kaart heb gebracht. De kosten zijn gedurende het project alleen uit te drukken in manuren voor het ID College en de stagevergoeding. Ik heb hierbij samen met de opdrachtgever een schatting gemaakt van de manuren, en ben verder niet ingegaan op een financieel aspect.

De reden dat ik niet te gedetailleerd op de Business Case ben ingegaan is, omdat de opdrachtgever dit ook geen prioriteit gaf. De kosten en impact zijn laag, dan komt het bestaansrecht niet zo snel in gevaar. De opdrachtgever is de eigenaar van de Business Case en ik als Project Manager diende in dit geval deze te verwoorden. Een tijdspad of investeringsbeoordeling zijn niet aan de orde gekomen, doordat ik van mening was dat ook deze overbodig zouden zijn voor dit project.

De projectdefinities

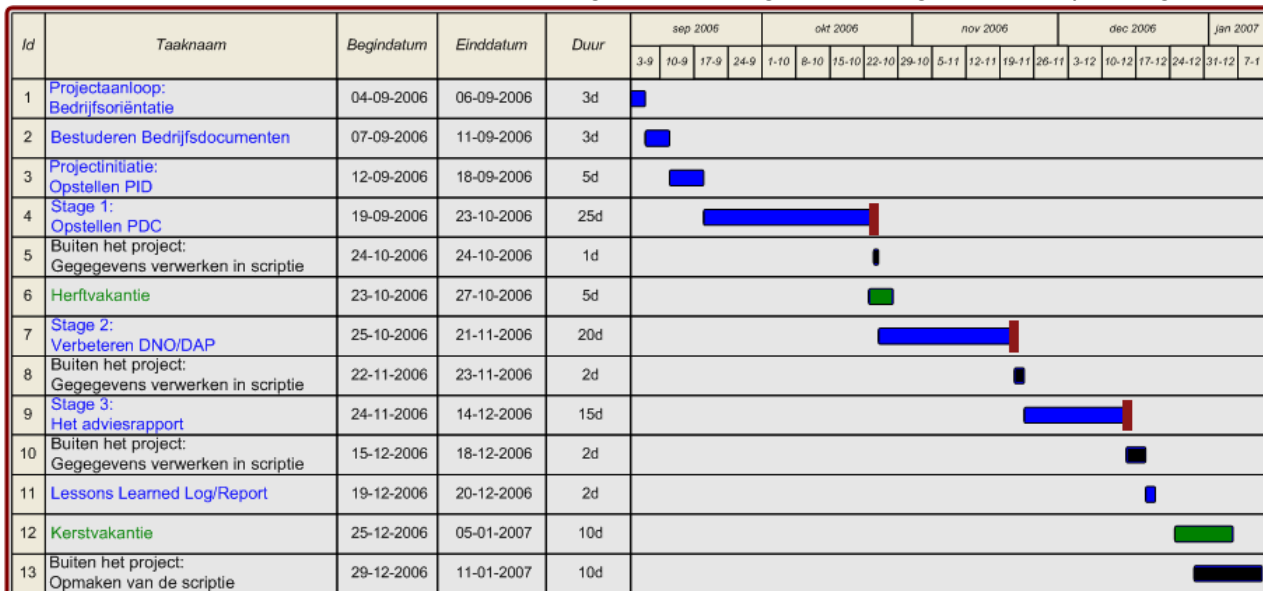
Een belangrijk punt was het bereik van de drie Stages bepalen. Hierin concretiseer ik de omvang van het project, zoals bijvoorbeeld hieronder:

De diensten die worden beschreven zijn alleen toegankelijk voor de organisatie intern. Het daadwerkelijk publiceren van de PDC op het Intranet valt buiten het project, maar kan wel tijdens het project worden gedirigeerd.

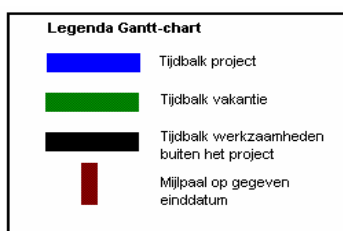
In de Stage Plan werd de scope waar nodig verder aangescherpt.

De initiële projectplanning

Tijdens het opstellen van de activiteitenplanning op projectniveau in de PID heb ik gebruik gemaakt van de GANTT-charts vanuit MS Visio. Dit is een grafische weergave van de gehanteerde planning.



Figuur 4.2.1: GANTT-chart op projectniveau



In de chart is duidelijk weergegeven dat elke fase oftewel Stage een mijlpaal was, die niet zonder duidelijke reden kon worden verlengd. Door het gebruik van kleuren voor het type planning, kon de lezer snel verifiëren of het een onderdeel is van het project.

In de Stages zelf had ik besloten om deelmijlpalen te plaatsen voor de belangrijke Specialist Products. In GANNT-chart heb ik ook weergegeven welke dagen ik reserveerde om aan mijn afstudeerverslag te werken. Zoals u ziet, heb ik het afstudeerverslag niet als projectonderdeel beschouwd. Ik was van mening dat het ID College niet hoefde worden lastig gevallen met de opbouw van mijn scriptie. Bij het opstellen van de planning op projectniveau heb ik geen rekening gehouden met enige uitloop van activiteiten, er waren geen uitlooptijden opgenomen. De aanpak is vergelijkbaar met Timeboxing van

de methode DSDM, vanwege de MoSCoW prioritering en de gefixeerde mijlpalen. De planning is vervolgens op faseniveau gespecificeerd, voor een voorbeeld zie *externe bijlagen, bijlage 3*.

De beheersingsmechanismen

Om de controle binnen de projectuitvoering te houden, heb ik de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Per Stage, een Stage Plan overleg met de Project Board en Project Assurance;
- Per Stage, het afsluiten van de Stage en evalueren eindproducten;
- Tweewekelijks, voortgangsrapportage aan de Project Board;
- Variabel, maar praktisch dagelijks, bespreken projectrelevante onderwerpen.

Op aansporen van de kwaliteitsmanager heb ik besloten om na elke twee weken een korte samenvatting te schrijven wat er was gedaan en wat er de eerstvolgende week gepland stond.

Als Project Manager had ik de verantwoording over de voortgang van het project en indien ik afwijkingen in tijd constateerde besprak ik dit met de opdrachtgever. Meer hierover staat beschreven in de Stage Plans algemeen, te vinden in paragraaf 5.3.

Risicobeheersing

Het doel van risicobeheersing is om de projectrisico's voortijdig te signaleren en deze vervolgens zoveel mogelijk te reduceren. Op deze manier kunnen de risico's op een aanvaardbaar niveau gehouden worden. In een vroeg stadium kan hier aandacht aan worden besteed en kan de impact op het project worden gereduceerd of voorkomen.

De risicobeheersing heb ik toegepast door gebruik te maken van de Risk Log, aan de risico's wordt aan de hand van effect en kans een waarde toegekend. Op deze wijze kon gefundeerd worden afgewogen welke bedreigingen de meeste aandacht of hulpbronnen verdienden. Achteraf hebben alle risico's aandacht gekregen. In de PID staan de risico's in tabelvorm beschreven, zie tabel 4.2.1. Zodra Stage 1 van start ging, heb ik de risico's in een apart document uitgeschreven en gedurende het project bijgehouden. De afspraak met de opdrachtgever was dat indien grote afwijkingen plaatsvonden, ik deze zou melden.

Bedreiging	Impact op	Kans	Effect	Risico	Tegenmaatregel
Verlies van projectgegevens	tijd, middelen en kwaliteit	0,1	4	0,4	Gegevens via USB-Stick op fysiek andere locatie opslaan.
Ziekte van project medewerkers	kwaliteit, mensen	0,2	3	0,6	Tijdig input vergaren, zodat alternatieven alsnog mogelijk zijn.
OneNet niet tijdig gerealiseerd	scope, kwaliteit	0,3	2	0,6	PDC nog niet publiceren.
Blind toepassen van PRINCE2	tijd, kwaliteit	0,5	1	0,5	Kwaliteitsmanager vragen om hulp, werken aan doel i.p.v. de PRINCE2 documenten.
Weerstand van medewerkers	kwaliteit, tijd, mensen	0,3	2	0,6	Medewerkers er vroegtijdig bij betrekken en overtuigen.
PDC wordt in de toekomst niet gebruikt	buiten de projectlevenscyclus	0,2	4	0,8	Promoten PDC.
Uitloop planning	tijd, kwaliteit, mensen	0,5	2	1	Toleranties, MoSCoW.

Tabel 4.2.2: Projectrisico's

Conform het boek *de kleine PRINCE2* is in de kolom de *Kans* een getal van 0 tot 1 geplaatst en *Effect* van 0 tot 4. De reden hiervoor is het risico te bepalen door beiden met elkaar te vermenigvuldigen.

Achteraf concludeerde ik dat ik net zo goed “*hoog, middel of laag*” had kunnen plaatsen, omdat dergelijke schattingen in mijn project nimmer zo nauwkeurig konden worden geschat.

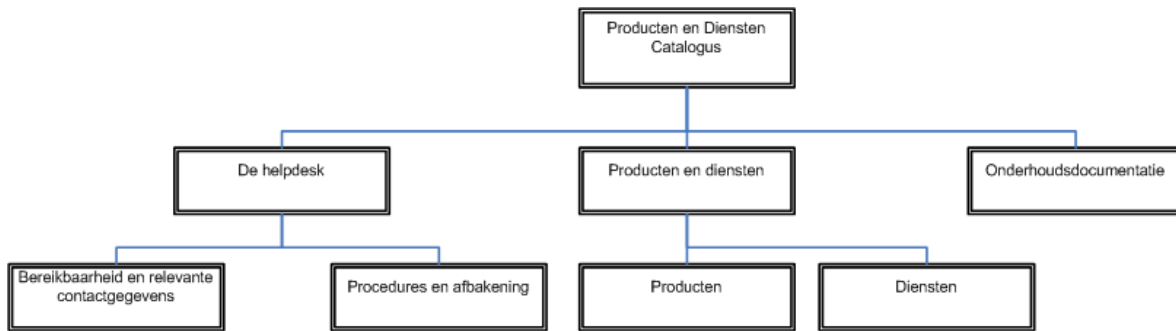
Een wellicht opmerkelijk risico betreft het blind toepassen van PRINCE2. Immers ik moest realistisch blijven en mijn eigen zwakte in het project erkennen. Niet alleen was ik een uitvoerende, maar ook de Project Manager, waardoor ik veel verantwoordelijkheid had. Mijn zwakte was dat ik onervaren was met de projectmanagementmethode PRINCE2. Een deel heb ik kunnen compenseren door voordat het project van start ging PRINCE2 goed te bestuderen en ook de zwaktes van de PRINCE2 te onderzoeken. Eén van de zwaktes is dat PRINCE2 valt of staat met de aanpak of inschatting van de Project Manager. Omdat ik wist dat dit een risico kon gaan opleveren, heb ik dit vroegtijdig aangegeven bij de opdrachtgever. Vervolgens heb ik in samenspraak met de opdrachtgever vastgelegd dat voor de Project Assurance een ervaren projectleider mij zou helpen tijdens het opstellen van de Stages. Deze projectleider, in de rol van kwaliteitsmanager, diende mijn Stage Plans te controleren in de startende fasen en zonodig eisen te stellen aan de opzet en aanpak indien deze niet scherp genoeg of inhoudelijk onvoldoende waren. Ik kon aan de hand van deze feedback mijn Project- en faseaanpak tijdig bijsturen om zodoende meer aan de kwalitatieve doelstellingen te werken in plaats van de PRINCE2 documentatie. Een ander belangrijk risico was de weerstand van de medewerkers van I&A of het ID College. De producten en het adviesrapport zouden wel eens grote veranderingen in de organisatie teweeg kunnen brengen. Iets waar de I&A en de ID College medewerkers wellicht niet op zaten te wachten. Het was aan mij als Project Manager oplettend te blijven over dergelijke weerstand en dit eventueel te overwinnen voor zolang dat ik daar aanwezig was. Een deel van de weerstand heb ik kunnen vermijden door vroegtijdig de teamleden in het project te betrekken en uit te leggen wat mijn doel was en hoe zij mij daarmee konden helpen.

Versiebeheer en distributie

Ik heb gekozen om voor de op te leveren producten een vorm van versiebeheer te hanteren. Een korte omschrijving van de status per versie achtte ik voldoende. Tevens heb ik van alle producten, zowel de Specialist als de Management bijgehouden welke versies zijn gedistribueerd naar de projectmedewerkers om zo misverstanden te voorkomen. Voor de medewerkers is dit overzicht handig, omdat zij zo kunnen zien welke personen wanneer input hebben gegeven.

Product Breakdown Structures.

Product Breakdown Structures (PBS) zijn een hiërarchisch overzicht van de op te leveren producten en geven een houvast aan het projectplan. In de PID heb ik deze opgesteld op zeer globaal niveau. Zo was wel in één oogopslag te zien wat ik precies opleverde. De plaats van de deelproducten werd zodoende ook duidelijk aangegeven. Ik heb vervolgens in de PID aangegeven dat ik per Stage deze gedetailleerd uitbreid. Ik heb gekozen om alleen voor de Specialist Product een PBS op te stellen, voor de Management Products zag ik geen toegevoegde waarde, dit is immers het document wat nodig is voordat aan de producten kan worden gewerkt.



Figuur 4.2.3 PBS PDC I&A op projectniveau

In het PID wilde ik verduidelijken wat een specifiek product qua opzet zou inhouden. Figuur 4.2.3 toont een PBS op projectniveau, door de bovenstaande tekening maakte ik duidelijk wat de opzet zou worden voor de PDC voor de afdeling I&A. Er staat bijvoorbeeld geïllustreerd dat er ook een stukje documentatie over de helpdesk bij komt kijken en ook een stuk onderhoudsdocumentatie. Per Stage is dit vervolgens gedetailleerder uitgewerkt, voor een voorbeeld zie *externe bijlagen, bijlage 3,B*.

5. Stage Plans algemeen

Tijdens het opzetten van de drie Stages heb ik rekening gehouden met de werkwijze van het ID College. Ik heb bij de Stages zoveel mogelijk rekening gehouden met de opzet die het ID College hanteert, om te komen tot aanpak die herkenbaar en begrijpelijk is voor de Project Board. Waar nodig heb ik de Stage Plans aangevuld met de werkwijze die voortvloeit uit de theorie.

Bij het opstellen van de Stage Plans is het SMART principe toegepast voor het controleren van de projectenaanpak. Per Stage Plan zou worden gespecificeerd welke acceptatiecriteria er gelden. Door het gebruik van de SMART principe werden deze opgesteld. De letters van SMART staan voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. Hieronder staat een overzicht wat werd verwacht per onderdeel:

- Specifiek; Het moet eenduidig omschreven zijn;
- Meetbaar; Wanneer (in kwaliteit) is het doel bereikt;
- Acceptabel; Gaat de doelgroep en/of management dit accepteren;
- Realistisch; Het moet haalbaar zijn;
- Tijdsgebonden. Wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn.

5.1. Projectbemensing

De projectbemensing speelde een belangrijke rol gedurende het project. De eerste reden dat ik de projectbemensing heb vastgelegd is omdat de kwaliteit van de producten afhankelijk was van de te besteden tijd van de teamleden. Deze teamleden dienden input te geven aan de hand van bijvoorbeeld interviews. Onvoldoende informatie zou leiden tot een kwalitatief minder product vanwege inconsistentie of het ontbreken van de juiste informatie. De tweede reden was dat zodra een persoon om welke reden dan ook zijn of haar werkzaamheden niet kon uitvoeren, ik aan de hand van de opgestelde eisen samen met de Senior Supplier een alternatief kon zoeken. Een voorbeeld staat uit Stage Plan 1 staat hieronder:

Jan Hindriks, Ineke Zwarts, Jorrit Logtenberg (helpdeskmedewerkers)

Werkzaamheden:

De helpdeskmedewerkers zullen de eerste concept versie van de PDC beoordelen op integriteit en of hun belevenis aansluit bij de beschreven producten en diensten. Vervolgens beoordelen zij ook of naar hun mening de beschreven PDC voldoende duidelijkheid biedt naar de klant.

Eisen:

De helpdeskmedewerkers zijn voldoende bekend met de werkwijze van de helpdesk en moeten een goed beeld hebben van de klantbeleving.

In een paragraaf genaamd projectbemensing staat vastgelegd hoeveel uur ongeveer van de medewerkers nodig was, zie tabel 5.1:

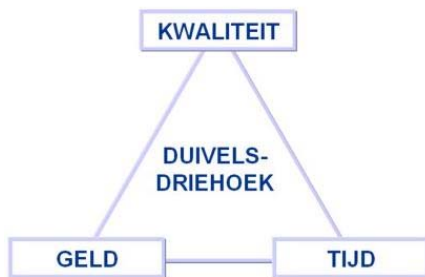
Functie	Naam	Dienst	Doorlooptijd	Inzet in uren
Uitvoerende	C. Flooren	Extern	25 dagen	112
Docent	Bert v/d Lubbe	ID-C	15 dagen	2
Onderwijsmanager	Monique van Bemmelen	ID-C	15 dagen	2
S Systeembeheerder	E. Weij	I&A	15 dagen	2
Systeembeheerder	I. Doornhein	I&A	15 dagen	2
Helpdeskmedewerker	J. Logtenberg	I&A	23 dagen	10
Helpdeskmedewerker	J. Hindriks	I&A	15 dagen	2
Helpdeskmedewerker	I. Zwarts	I&A	15 dagen	2
Afdeling I&A	I&A	I&S	12 dagen	variabel
Webmaster specialist	M. Prins	ID-C	15 dagen	4

Tabel 5.1.1 Werkgroepinrichting Stage 1

5.2. *Kwaliteit*

Het onderdeel meetbaar van het SMART principe, is een maat voor de kwaliteit van de te leveren inspanningen. Per Stage werden de kwaliteitseisen van een product vastgelegd.

Gedurende het project stond de duivelsdriehoek centraal, daar waar de kwaliteit van de producten zeer afhankelijk was van tijd. De driehoek weerspiegelt de verbondenheid: minder van het één betekent ook minder van het ander, zie figuur 5.2. Tijdens het project was veelal de optie meer tijd (overuren) in het project te steken om de kwaliteit te waarborgen. Bij de beschrijving van mijn werkzaamheden wordt dit besproken.



Figuur 5.2: de duivelsdriehoek

5.3. *Toleranties*

In de PID heb ik opgenomen dat wanneer de vastgelegde toleranties (in tijd) worden overschreden, er een Exception Report wordt opgeleverd door de Project Manager. Alle regels met betrekking tot rapportage en toleranties had ik vastgelegd en zijn van kracht op alle Stages. Mochten er wijzigingen plaatsvinden tijdens een fase, dan zou ik deze in het Stage Plan verwerken.

Gedurende het project heb ik er voor gekozen dat doorlooptijd van Stage 1 t/m 3 niet mocht worden overschreden tussen de **+4% (afgerond 3 dagen)** en **-15% (afgerond 11 dagen)**. In de rol van Project Manager diende ik dit dagelijks te monitoren. Wanneer de planning de toleranties zou overschrijden, diende ik de leden van de Project Board te informeren, dit zou ik doen via een Exception Report.

6. Werkzaamheden opzetten van een Producten en Diensten Catalogus

Toen eenmaal de PID goedgekeurd was door de opdrachtgever, kon een start worden gemaakt om de werkzaamheden voor de eerste Stage verder te specificeren in het Stage Plan. Dit hoofdstuk vertelt wat in het Stage Plan is vastgelegd en gaat vervolgens in op hoe de Producten en Diensten Catalogus tot stand is gekomen. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt in de End Stage Assessment besproken of de PDC voldeed aan de vastgestelde kwaliteitseisen.

6.1. *Het opstellen van Stage Plan 1*

Het Plan

Voor de totstandkoming van de PDC wilde ik zoveel mogelijk de te leveren diensten en producten van de afdeling I&A inventariseren en verwerken in een document. Middels Jobrotation bij de helpdesk zou ik ook informatie verwerven over de producten en diensten van de afdeling I&A.

Deze inventarisatie heb ik zoveel mogelijk ingedeeld als een PDC, onderverdeeld in producten en diensten. Zo kon ik de diensten beter bespreekbaar maken en rustte niet alle input direct op de medewerkers. Ik kon prima voldoende gegevens verwerken in een document zonder voorafgaande interviews. Dit tussenproduct had ik nodig om aanvullende informatie te verkrijgen van een aantal teamleden voor controle op afbakening, volledigheid en integriteit.

De inventarisatie zou langzaam groeien naar de eerste conceptversie van de PDC. Na de totstandkoming van de eerste conceptversie zou ik opnieuw informatie verzamelen d.m.v. interviews.

In samenwerking met de opdrachtgever is vastgesteld welke personen ik zou interviewen, zowel binnen als buiten de afdeling. Deze personen zijn door de opdrachtgever ingelicht; verder contact zou daarna via mij verlopen. In de paragraaf projectbemensing stond vastgelegd welke personen dit waren en wat ik van hen verwachtte.

Na de interviews zou ik de conceptversie voorleggen aan de eindgebruikers om deze vooral te toetsen op begrijpbaarheid. Met name de toetsing aan een vertegenwoordiging van de eindgebruikers was belangrijk, omdat daarmee kon worden bepaald of de doelstelling zou worden behaald.

Nadat de PDC inhoudelijk volledig was bevonden, zou ik mij richten op de onderhoudsdocumentatie. In de documentatie zou ik ook rekening houden met de publicatie van de PDC op het Intranet, voor de voorbereidingen van de publicatie op het Intranet, had ik sowieso de webmaster van I&A nodig.

Bepalen kwaliteitseisen product

In het Stage Plan heb ik samen met de opdrachtgever een aantal productspecifieke eisen opgesteld:

- Geen spel- of typefouten;
- Voldoende duidelijkheid voor de eindgebruikers;
- De Project Board vindt de PDC acceptabel;
- De onderhoudsdocumentatie van de PDC is begrijpbaar voor de afdeling I&A;
- De webmaster heeft voldoende informatie om de PDC te plaatsen op het Intranet.

6.2. Het maken van de Producten en Diensten Catalogus

6.2.1. Jobrotation bij de helpdesk

Voordat ik aan de PDC ben gaan werken, heb ik één dag meegelopen met de helpdeskmedewerkers. Op deze dag heb ik helpdeskwerkzaamheden verricht zoals het aannemen van telefoontjes en deze verwerken in de incidentenregistratie applicatie TOPdesk. De keuze voor Jobrotation bij de helpdesk was snel gemaakt. De helpdesk is het centrale verzamelpunt voor alle ICT-gerelateerde problemen of aanvragen van het ID College. Het doel van deze dag was om zoveel mogelijk op te steken van de verschillende producten en diensten en bekend te raken met het dienstverleningsproces. Tussen de meldingen waren lange tussenpauzes waardoor ik veel vragen heb kunnen stellen aan de helpdeskmedewerkers over de producten en diensten. Ik heb vooral veel gevraagd over de diensten, bijvoorbeeld hoe er wordt omgegaan met storingen en gebruikersvragen. De binnengekomen meldingen waren allemaal te plaatsen in deze categorieën.

Vanuit de helpdesk zijn ook andere zaken aan bod gekomen. Er heerste duidelijk onvrede over de privileges die zij als helpdesk niet meer hadden. De rechten om wachtwoorden te resetten was hen bijvoorbeeld ontnomen. Er waren ook verwijten jegens de systeembeheerders, met name tegen een tweetal Senior systeembeheerders. Het viel mij op dat er veel verwijten waren over incidenten waar essentiële gegevens ontbraken om mee verder te werken. Zo'n melding wordt op een gegeven moment teruggekoppeld vanuit systeembeheer met de opmerking dat zij hier niks mee kunnen. Waar de fout precies lag was mij op dat moment nog niet duidelijk, maar het was duidelijk dat beide partijen elkaar niet goed ondersteunden.

Aan het eind van de dag was mij duidelijk hoe het proces van de helpdesk verliep en hoe de gegevens in TOPdesk werden verwerkt. Deze informatie kon ik goed gebruiken om een heldere beschrijving te maken over de helpdesk. Ik had ook voldoende kennis om zelf de meldingen vanuit TOPdesk te bekijken, zodat ik in de toekomst deze zelf kon raadplegen.

6.2.2. Inventariseren van producten en diensten

De dag na de Jobrotation bij de helpdesk, ben ik van start gegaan met een inventarisatie van de door I&A te leveren producten en diensten. Tijdens de projectaanloop had ik al veel documentatie verzameld, waar ik nu mee aan de slag kon. Ik was op de netwerkschijf en het Intranet aanvraagformulieren tegengekomen voor dergelijke producten of diensten, deze kon ik vervolgens herleiden naar de te leveren producten of diensten. Op het Internet ben ik naar vergelijkbare Producten en Diensten Catalogi gaan zoeken. Mijn voorkeur lag bij een PDC van een vergelijkbare school als het ID College qua omvang en organisatie. Ik had een tweetal Producten en Diensten Catalogi^{10,11} gevonden die aan de criteria voldeden. Eén daarvan was de PDC waar mijn opdrachtgever van had aangegeven dat hij deze een voorbeeld vond. Ik ben gaan verifiëren of de producten en diensten in grove lijnen overeen kwamen met die van het ID College. Zodoende ben ik overeenkomstige onderwerpen gaan groeperen, veelal bleef het bij kopjes zonder inhoud, zoals bijvoorbeeld:

¹⁰: Fontys ICT Services Diensten Catalog

¹¹: ICT-dienstencatalogus FSW-dos

4 Diensten

- 4.3 Gebruikersdata
 - 4.3.1 Persoonlijke data
 - 4.3.2 Groepsdata
 - 4.3.4 Dataherstel en archivering

Nadat de opzet was voltooid, ben ik deze zoveel mogelijk zelf gaan aanvullen. Omdat ik een gebruikersprofiel had, kon ik bijvoorbeeld achterhalen welke mappen ik tot mijn beschikking had en hoe groot deze waren:

4.3.1 Homedirectory (voorheen Persoonlijke data)

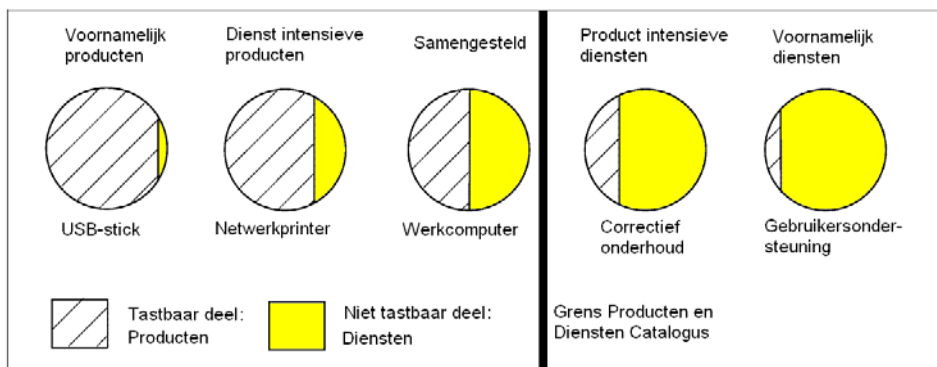
Uw homedirectory (netwerkmap P:) heeft een grootte van 100 Megabyte en wordt gezien als een tijdelijke / persoonlijke schijf.

4.3.2 Unitschijf (voorheen groepsdata)

Wanneer uw homedirectory dreigt vol te raken, kunt u bedrijfsdocumenten op de unitschijf plaatsen. Op de unitschijf (netwerkmap U:) zit geen data limiet.

Veel van de diensten heb ik daarom vanuit documentatie en mijn eigen technische kennis kunnen aanvullen. Het was mijn doel om zoveel mogelijk zelf aan te vullen, omdat de concept-PDC zo beter bespreekbaar zou zijn met de geïnterviewden.

Tijdens de inventarisatie van de PDC, stond ik voor de keuze een definitieve indeling te maken tussen de door I&A te leveren producten en diensten. Zodra het product tastbaar was en kon worden aangevraagd, heb ik deze geplaatst onder het hoofdstuk producten. De verdeling tussen producten en diensten is niet messcherp te trekken, zie figuur 6.2.2. Veelal heb ik bij de beschreven producten ook de bijbehorende diensten vermeld, of ik verwees naar de diensten uit een ander hoofdstuk.



Figuur 6.2.2: Product service continuüm⁴ voor de PDC

Niet tastbaar zijn de diensten. Praktisch aan elke product zit een stukje dienstverlening of andersom. De productspecifieke diensten heb ik bij de producten beschreven, vaak verwees ik bij het product kort naar reeds beschreven diensten, zoals het voorbeeld hieronder aangeeft:

Een administratieve werkplek is bedoeld voor medewerkers van het ID College en bestaat uit een standaard computer of notebook voorzien van een administratief softwarepakket met een e-mailvoorziening, printvoorziening, centrale opslagvoorziening, toegang tot centrale applicaties, helpdesksupport en toegang tot het Internet.

De PDC beschrijft alleen voor de klant merkbare, of aanvraagbare diensten. I&A heeft veel meer vormen van diensten zoals bijvoorbeeld vormen van preventief onderhoud. De klant kan echter geen specifieke aanvraag doen op deze diensten. Door ook deze diensten te beschrijven, zou de omvang van de PDC enorm groeien terwijl het effect minimaal zou zijn. Om die reden heeft het beschrijven van deze diensten een lagere MoSCoW prioriteit gekregen (Would Have).

⁴ Leo. Ruijs, Op weg naar een volwassen dienstverlening

Het beschrijven van I&A

Ik had als doel de lezer kort in te leiden wat deze PDC nou precies inhield. In het eerste hoofdstuk van de PDC heb ik duidelijk proberen te maken wat voor soort producten en diensten de PDC beschrijft. Ik heb daarbij een aantal concrete voorbeelden van de producten gegeven en in een zin uitgelegd wat er bedoeld wordt met diensten:

Met producten wordt vooral hardware en software bedoeld zoals complete werkcomputers, een printer of een nieuwe applicatie. De door I&A te leveren diensten zijn ondersteunende werkzaamheden om de deelnemers van het ID College zo goed mogelijk hun werk te laten uitvoeren op de computersystemen.

Vervolgens heb ik een korte omschrijving gegeven over de afdeling I&A. De basisinformatie zoals de omvang, en dagelijkse werkzaamheden worden hier kort besproken. Ik heb ook naar voren laten komen dat I&A veel doet in projecten, met voor de klant zeer herkenbare voorbeelden, zoals het Intranet, de vernieuwde telefonie(VoIP) en het koppelen van belangrijke applicaties zoals nOISe. De reden dat ik dit hoofdstuk heb geschreven is om de klant een beeld te geven wat de afdeling I&A inhoudt en wat men kan verwachten van dit document.

Beschrijven van de helpdesk

Het was van belang de eindgebruikers uitleg te geven hoe zij een aanvraag of storing kunnen melden. Het tweede hoofdstuk uit de Producten en Diensten Catalogus geeft uitleg over de helpdesk. De gebruikelijke contactgegevens, mogelijkheden en openingstijden worden hierin beschreven. Ik heb ook aandacht besteed aan hoe de helpdesk werkt en wat voor soort meldingen er kunnen worden geplaatst bij de helpdesk.

De helpdesk van het ID College werkt in TOPdesk met vier hoofdcategorieën, namelijk een storing, aanvraag, gebruikersvraag en een wijziging. Hier bleek echter dat de interpretatie van de helpdeskmedewerkers niet eenduidig was en om die reden niet eenduidig werd verwerkt in TOPdesk. Dit was naar mijn mening een onjuiste werkwijze. Als meldingen niet eenduidig worden verwerkt, kan men dit nooit herleiden naar consistente managementinformatie waar ik in Stage 3 onderzoek naar zou doen. Ik had vervolgens besloten de meest logische beschrijving te maken voor de vier categorieën, en daarom heb ik hieronder een voorbeeld van de categorie storing:

Storing

Zodra men problemen ondervindt met een ICT-gerelateerde dienst valt dit onder de categorie storing. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een storing op het netwerk, defect in een computer of een foutmelding in een applicatie.

De beschrijving heb ik opgenomen in de PDC, omdat duidelijk moet worden gemaakt welke functieprofielen binnen het ID College aanspraak mogen doen op een dergelijke categorie. Niet alle medewerkers hebben de bevoegdheid de door de PDC beschreven producten of diensten aan te vragen, dit moest ook duidelijk worden afgebakend. Een aanvraag of wijziging kan alleen vanuit een leidinggevende functie komen. Dit staat in de PDC nadrukkelijk vermeld om ongeautoriseerde aanvragen te voorkomen. Van de helpdesk had ik begrepen dat niet leidinggevendenden soms toch proberen iets aan te vragen. Dergelijke richtlijnen waren onvoldoende bekend bij de medewerkers. In hoofdstuk twee heb ik daarom de algemeen geldende restricties geplaatst:

Elke medewerker van ID College kan een storing en gebruikersvraag aanmelden.

Een aanvraag of wijziging van hardware of software wordt altijd ingediend met toestemming van een leidinggevende zoals een diensthoofd of onderwijsmanager.

Ik wilde ook een stuk wijden aan de werkwijze van de helpdesk, om de klant uit te leggen wat zij van de helpdesk kunnen verwachten. Van de helpdeskmedewerkers had ik begrepen dat er veel gebruikers zijn die niet goed begrijpen wat de centrale helpdesk inhoudt en zich niet goed kunnen voorstellen wat er in werking wordt gesteld na een melding. In deze paragraaf wilde ik vooral naar voren laten komen wat de klant kan verwachten van de helpdesk en tevens de klant begeleiden met de procedure in het algemeen. Anderzijds wilde ik de klant ook begeleiden in zijn relatie met de helpdesk. De klant moet zich realiseren dat ook van hem heldere input verwacht wordt. Zo verwijs ik bijvoorbeeld naar bijlage V4, hulpdocument storing. Deze bijlage heb ik zelf opgesteld aan de hand van een oud bescrypt van de helpdesk en heb ik dit in overleg met de helpdesk zelf aangevuld. De

klant moet zich goed realiseren dat een helder geformuleerde storing het proces zal versnellen en dat dit voor hun eigen bestwil is. In dit document geef ik de klant uitleg waarom dat zo is:

Wanneer u een heldere omschrijving geeft van uw storing, stelt u de helpdesk in staat zo snel en juist mogelijk de storing te verwerken in het registratie systeem. Naar aanleiding van de heldere klachtomschrijving kan systeembeheer op uw locatie sneller bepalen waar uw probleem ligt om vervolgens tot een oplossing te komen.

In deze bijlage wordt de klant vervolgens begeleid in het juist omschrijven van een storing, dit verloopt door middel van een vragenlijst:

- Doet het probleem zich bij meerdere mensen of pc's voor?
- Wat houdt uw storing precies in, maak een duidelijke omschrijving van de klacht. Eventuele foutmeldingen bij voorkeur noteren.

Als de klant via e-mail een melding plaatst, en de informatie is niet compleet moet de helpdesk altijd contact opnemen. De bijlage V4 loopt veel meer vragen af, bovenstaande punten zijn maar een tweetal voorbeelden.

De PDC heb ik voorgelegd aan de helpdesk en de opdrachtgever, om te controleren of deze qua opzet volledig was. De helpdesk gaf aan dat dit inderdaad zo was. De opdrachtgever zei daarentegen dat volgens hem er een aantal producten ontbraken. De PDC is besproken met de opdrachtgever en op basis van het commentaar is de inventarisatie uitgebreid.

Probleem m.b.t. de opzet van de PDC.

Tijdens het interview gaf de opdrachtgever aan dat de tekst in de PDC gepersonaliseerd was, hij gaf de voorkeur aan een zakelijke schrijfwijze. Achteraf gezien was dit een belangrijke eis van het product die niet was opgenomen. Ik heb met de opdrachtgever afgesproken dat ik de kwaliteitseis zou accepteren en heb de teksten herschreven.

6.2.3. Verkrijgen van aanvullende informatie

Nadat de producten en diensten zoveel mogelijk waren geïnterviewd, was het tijd om het systeembeheer te interviewen. Met name over de netwerkgerelateerde dienstverlening waren er veel onduidelijkheden die alleen het systeembeheer zou kunnen beantwoorden. Ik wilde bijvoorbeeld weten wat de procedures zijn voor het aanvragen of wijzigen van een netwerk- of e-mailaccount en wat hierbij de algemene richtlijnen zijn.

Het was mij ook volstrekt onduidelijk hoe autorisaties met betrekking tot netwerkmappen of applicaties waren geregeld. Van de opdrachtgever had ik begrepen dat bepaalde gebruikers zelf de autorisaties kunnen aanpassen, bijvoorbeeld de toegang tot een gedeelde netwerkmap van een bepaalde unit. Een Senior systeembeheerder heeft mij uitgelegd wat dit precies inhield; een diensthoofd of onderwijsmanager zou na de invoering van *OneNet* in staat zijn om dit via een door hun ontwikkelde applicatie zelf te wijzigen. De dienst is een vorm van *self service*. Er bleek ook al een handleiding voor te zijn gemaakt. Voor de PDC zou een beknopte beschrijving en een verwijzing naar de handleiding voldoende zijn.

Ook wilde ik weten welke applicaties een gebruiker standaard tot zijn beschikking heeft, zowel via het netwerk als op de lokale schijf. Omdat tijdens de invoering van *OneNet* er nieuwe images over alle computerwerkplekken werden uitgedraaid, waren hier nog maar weinig mensen van op de hoogte. De eerst geïnterviewde systeembeheerder uit Gouda wist bijvoorbeeld nog niets van deze images. Ik wilde concreet in kaart brengen welke basissoftware een gebruiker kan verwachten bij een administratieve of educatieve pc. Een overzicht van de applicaties staat beschreven in de eerste kolom uit tabel 6.2.3.

Probleem m.b.t. de dienstverlening

Steeds vaker constateerde ik grote verschillen in de kennis van de I&A medewerkers over de door I&A te leveren producten en diensten. De helpdesk wist maar weinig producten en diensten helder te definiëren. Het werd mij ook duidelijk dat de Senior systeembeheerders die met de implementatie *OneNet* bezig waren duidelijk meer op de hoogte waren van de dienstverlening rondom *OneNet* dan de andere systeembeheerders waar *OneNet* niet is geïmplementeerd. De gehouden interviews hadden daarom niet altijd het effect wat ik er zelf van verwachtte.

Het probleem heb ik voorgelegd aan mijn opdrachtgever. Ik heb daarbij afgesproken dat hij mij zou helpen de benodigde informatie aan te vullen of specifieke systeembeheerders aan te sporen tijd vrij te maken voor interviews. Veelal heb ik deze telefonisch kunnen afnemen.

Niet alleen de kennis van de dienstverlening verschilde, ook de perceptie van de dienstverlening verschilde enorm. Met name de systeembeheerders en de helpdeskmedewerkers waren het niet eens over een aantal diensten. De helpdesk was meer gericht op de gebruikersvriendelijkheid en wilde zoveel mogelijk diensten in de PDC terug zien. Het systeembeheer was echter van mening dat sommige diensten hen zoveel werk zouden opleveren, dat zij deze absoluut niet in de PDC zouden willen terug zien. Een voorbeeld: de dienst *dataherstel*:

4.2.3 Dataherstel

- I&A heeft de mogelijkheid tot het herstellen van verloren bestanden uit de homedirectory of unitschijf.
- Herstel verloren gegane bestanden uit de mailbox. Mail die verloren is gegaan om welke reden dan ook, kan worden terug gehaald.

Dit was inderdaad juist, beide diensten zijn mogelijk. Echter bij het terughalen van een e-mail, zou het systeembeheer in het ergste geval een volledige rollback moeten uitvoeren om een paar e-mails te herstellen. Dit zou een dag werk kunnen opleveren, iets wat zij niet zien zitten voor een paar e-mails. De helpdesk vond dit onzin, de gebruiker heeft hier recht op, dus dit moest als een dienst worden beschreven. Ik was van mening dat het systeembeheer het bij het rechte eind had, sommige diensten definieert men liever niet. De gebruikers realiseren zich vaak niet hoeveel werk zo'n dienst kan opleveren voor het systeembeheer. Op het moment dat men dergelijke diensten gaat vastleggen is er ook geen weg meer terug en zal de klant na een weigering ontevreden worden. De documentatie van ITSMF geeft hierover dezelfde opmerking:

Uitgangspunt van de Service Catalogus is dat alles wat de IT-organisatie kan en wil leveren wordt opgenomen. Vooral het willen moet hier worden benadrukt. Het kan blijken dat de IT-organisatie service(s) levert of zou kunnen leveren, die zichzelf inmiddels als ongewenst bestempeld. In dat geval is het absoluut af te raden deze service(s) op te nemen in de Service Catalogus. Het zou er toe kunnen leiden dat anderen ook om deze (ongewenste) service gaan vragen.

Probleem m.b.t. de planning

Ik begon mij te realiseren dat ik steeds meer ging onderhandelen tussen partijen om deze op één lijn te krijgen. Het stukje *dataherstel* is maar één voorbeeld van de diensten die op een dergelijke manier ter sprake kwamen. Tijdens het opstellen van mijn planning had ik mij niet gerealiseerd dat dit zo tijdrovend zou worden.

Ik had voor dit probleem de MoSCoW prioritering kunnen toepassen, maar de diensten die te tijdrovend waren, zijn juist belangrijke basisdiensten die veelal in de categorie "*Must have*" waren te plaatsen. In het vervolg wilde ik wel de knoop sneller doorhakken, omdat ik anders buiten de toleranties zou komen. Ik heb dit op twee manieren aangepakt:

- 1) Een voorstel voorleggen aan de opdrachtgever doen en deze de knoop laten doorhakken;
- 2) Een Issue Log opnemen om het zodoende uit handen te geven.

De Issue Log bood nog meer voordelen. In eerste instantie had ik aangegeven dat ik niet merkbare diensten niet wilde beschrijven. Echter er waren een paar onderwerpen die wellicht wel voor de klant interessant waren. Een voorbeeld hiervan is het onderwerp privacy, deze kreeg echter wel een lagere MoSCoW prioritering (Could Have) en zou alleen worden uitgevoerd als er voldoende tijd beschikbaar was, wat gezien de strakke planning waarschijnlijk niet zou lukken. Door het gebruik van de Issue Log kon ik wel dergelijke ideeën vastleggen, zodat I&A in de toekomst zelf kan bepalen wat zij hiermee wilt doen.

Educatieve en administratieve computers

Binnen het ID College bevinden zich twee typen werkcomputers, namelijk educatieve en administratieve werkcomputers. Educatief is veelal voor de leerlingen, administratief is puur voor de medewerkers van het ID College zelf. Ik heb gekozen om in de PDC de technische gegevens van de typen werkcomputers en randapparatuur achterwege te laten. Dit heb ik gedaan vanwege drie redenen:

- 1) De gemiddelde gebruiker heeft toch niets aan typenummers en wil gewoon op de hoogte worden gesteld van de basisfunctionaliteiten.
- 2) Ik wilde de PDC zoveel mogelijk onderhoudsvrij houden, vanwege het feit dat de typen computers maar een maximale leveringscyclus hebben van negen maanden. Een computerleverancier zoals Dell levert voor instanties 9 maanden hetzelfde type, daarna gaan zij over op een nieuwer type.
- 3) De basiscomputers zijn niet zonder reden onderhandelbaar, de gebruiker kan niet zeggen van: *ik wil een Dell of Compaq type x of y*. Vanwege het Europese aanbesteding reglement, is aan de hand van bepaalde criteria het ID College verplicht om zich voor drie jaar te binden aan een dergelijke leverancier van een bepaald merk. Zodra de beschreven functionaliteiten niet aan de gebruikerswensen voldoen, zal er maatwerk plaatsvinden, waarbij de procedures in de PDC ook staan beschreven.

De omschrijving van een educatieve werkcomputer is op hardwareniveau gebaseerd op functionaliteit en ziet er al als volgt uit:

Een A-merk desktop computer bestaande uit:
Op dat moment gangbaar PC-model, harde schijf, diskette drive, USB2, DVD/CD speler, netwerkkaart, geïntegreerd geluid, TFT beeldscherm, muis en toetsenbord.

Deze specificaties zullen nog wel een aantal jaren hetzelfde blijven, wellicht gaat alleen de diskettedrive er binnenkort uit. Een administratieve computer is bijna identiek aan een educatieve werkcomputer, zowel qua computerhardware als de geleverde diensten. Echter er zit een verschil in de arbo-wetgeving. Op een administratieve werkcomputer zit de medewerker vaak 8 uur per dag te werken achter hetzelfde systeem. Bij een educatieve computer zitten de leerlingen of docent een kortere periode erachter en geldt er een minder strikte wetgeving. Om die reden heb ik de bij de administratieve werkcomputer de volgende opmerking geplaatst:

I&A levert administratieve werkplekcomputers af conform de eisen die door de arbo-dienst zijn voorgeschreven. Het beeldscherm is standaard een TFT scherm en is in hoogte verstelbaar.

De educatieve computer wordt standaard niet geleverd met een in hoogte verstelbare beeldscherm. De eis is iets van deze tijd, in de tijd van de beeldbuis schermen waren deze nog niet in hoogte verstelbaar. Het was daarom van belang dat ik niet de indruk zou wekken dat opeens iedere medewerker met een administratieve computer recht had op een verstelbare TFT. De volgende regel is toegevoegd:

De computers worden in 4 jaar afgeschreven en derhalve om de 4 jaar vervangen.

Het kaart brengen van de basisapplicaties

In samenwerking met een Senior systeembeheerder heb ik in kaart gebracht welke applicaties standaard worden uitgedraaid na de invoering van *OneNet*. Het bleek dat de images na de volledige implementatie van *OneNet* hetzelfde zijn voor zowel administratief als educatief. Op de educatieve accounts van studenten zijn bepaalde functionaliteiten in het netwerkaccount disabled. Om aan de eindgebruikers het verschil duidelijk te maken, heb ik bij educatief het volgende toegevoegd:

De beschreven basisapplicaties zijn alleen van toepassing voor het lesgevend personeel. De studenten hebben niet alle applicaties tot hun beschikking, deze zijn bepaald via het type netwerkaccount.

Uit interviews of gespreken met de helpdesk en systeembeheerder bleek dat voor de klant er verwarring is tussen de educatieve en administratieve computers. Veelal worden zelfs verkeerde typen aangevraagd, dus een educatieve computer voor een vaste werkplek, of een administratieve computer voor in een leerling-ruimte. De heldere beschrijvingen die nu zijn gemaakt, moeten dergelijke problemen in de toekomst voorkomen.

Het overzicht van de basisapplicaties zal de komende twee jaar hetzelfde blijven, ik heb duidelijk geen versienummers neergezet, omdat deze toch niet inhoudelijk iets veranderen aan de globale functionaliteit. Een beschrijving was wederom nodig om de klanten uitleg te geven wat een dergelijke applicatie inhoudt.

Programmatuur	Beschrijving
Windows XP SP2 Nederlands	Besturingssysteem
Standaard ZIP	Compressie en uitpakken van ZIP bestanden
Media Player	Afspelen van multimedia bestanden
Internet Explorer	Toegang tot Internet en Intranet
Microsoft Office	
Word	Tekstverwerker
Excel	Spreadsheets (berekeningen en grafieken)
PowerPoint	Presentatieprogramma
Access	Databaseprogramma
Publisher	Publiceren van marketing materiaal
IrfanView	Bewerking van foto's en plaatjes
Novell Client	Toegang tot netwerk, print en opslag voorziening
Novell GroupWise Postbus	E-mailvoorziening
Citrix Client	Toegang tot centrale applicaties
Adobe Reader	Lezen van documenten in PDF formaat
Deepfreeze XP	Beveiligen van de harddisk
Symantec Antivirus	Virusscanner
GroupWise Messenger	Interne chatvoorziening
Nero Burning ROM	Voor het branden van CD of DVD mits een brander aanwezig is
Groene Boekje	Extra spellingscontrole
CutePDF Writer	Voor het maken van PDF bestanden.

Tabel 6.2.3: overzicht basisapplicaties werkcomputers

Maken van de woordenlijst

In de PDC van een ICT-dienstverlener zullen altijd computertechnische termen worden gebruikt die een klant niet altijd zal begrijpen. Een typerend voorbeeld is de term resetten, omdat dit woord meerdere dingen kan betekenen. Dit kan voor de klant erg verwarrend zijn:

Resetten

Het herstarten van een computer of apparaat. Indien het een wachtwoord betreft, betekent het dat er een nieuw wachtwoord is aangemaakt.

Door gebruik te maken van hyperlinks, is in zowel in het Word document van de PDC als de PDF versie, een link gelegd naar de uitleg in de woordenlijst. De gebruiker zou zo digitaal kunnen klikken en eindigt gelijk bij de uitleg van het woord. De webmaster heeft als voordeel dat hij tijdens de invoering van de PDC kan zien welke woorden aan de lijst moeten worden gekoppeld.

Het verspreiden van de conceptversie

Na de interviews binnen de afdeling I&A en de benodigde aanpassingen, was ik gekomen tot de eerste conceptversie van de PDC. Aan alle betrokken I&A medewerkers is feedback gevraagd. De reacties die ik terug kreeg waren dat de PDC naar ieders inziens volledig en juist was. Echter er was één senior systeembeheerder die toch nog een aantal opmerking had op de diensten. Zo gaf hij bijvoorbeeld aan dat zodra *OneNet* aanwezig is de gebruiker ook via een applicatie in de NAL (het overzichtsscherm van de netwerkanalysen) een melding kan plaatsen voor de helpdesk. De gebruiker moet hierbij een aantal vragen doorlopen en het resultaat verschijnt in een e-mail bij de helpdesk. Met deze informatie ben ik naar de helpdesk gelopen om te vragen of dit inderdaad klopt, ik was benieuwd waarom zij dit niet eerder hadden aangegeven. De op dat moment twee aanwezige helpdeskmedewerkers gaven aan dat zij niet bekend waren met deze applicatie. Erg ironisch, gezien omdat zij er uiteindelijk mee moeten werken. Een andere reactie van de Senior systeembeheerder was ook erg vreemd. Bij de beschrijving over de helpdesk maakte hij een opmerking die niet zozeer inhoudelijk was gericht op mijn vragen:

Ik begrijp hier ook uit dat we dus tegenwoordig gebruik maken van een helpdesk met laag oplossend vermogen, omdat alles wordt doorgezet naar de 2e lijn. Dan hebben we wel een probleem, want dan is de huidige helpdesk veel te hoog ingeschaald. Mocht dit toch zo blijven, dan zouden we kunnen verwachten dat het oplossend vermogen van de helpdesk richting de 90% gaat.

Dit was duidelijk sarcasme jegens het oplossend vermogen van de helpdesk. Een groot deel van de systeembeheerders is duidelijk ontevreden over de helpdesk, maar er is meer dan dat. Het resultaat is in ieder geval dat men langs elkaar heen werkt. Tijdens het schrijven van mijn adviesrapport zou ik dit zeker als knelpunt benoemen.

Toetsen van de klantvriendelijkheid

De conceptversie heb ik ook gedistribueerd naar een onderwijsmanager en een onderwijs assistent. De belangrijkste vraag aan hen was of zij de PDC begrijpbaar vonden en of zij dachten dat hun collega's hier ook mee uit de voeten zouden kunnen. Ik heb hen ook gevraagd of de beschreven diensten overeenkomen met de beleving van de dienstverlening. Dat laatste was niet zozeer van belang voor de inhoud van de PDC, maar voor mijzelf om een beeld te krijgen over de organisatie voor het adviesrapport uit Stage 3. Beide reacties waren positief, men gaf aan dat de PDC helder was en er duidelijk rekening was gehouden met de begrijpbaarheid voor de klant. De onderwijsmanager gaf wel aan problemen te hebben met de aanvraagformulieren. Ze gaf aan deze niet goed te begrijpen en vroeg zich af waarom de aanvrager zoveel moest invullen. De kern van haar verhaal was dat ze de helpdesk te omslachtig vond. Ze vertelde mij dat als zij iets wilde hebben, zoals bijvoorbeeld een nieuw toetsenbord of muis gewoon naar het systeembeheer op locatie loopt om zoiets te regelen. Dit druist wel in tegen de afspraak, aangezien alle aanvragen via de helpdesk zouden moeten verlopen. De informatie die zij mij gaf, wekte de indruk dat de systeembeheerders het nog niet zo nauw namen met deze afspraak.

6.2.4. Het verwerken van de bijlagen

Tijdens de aanloopfase veel formulieren verzameld waarmee de eindgebruikers de producten en diensten kunnen aanvragen. Deze formulieren zijn in de PDC als bijlage opgenomen en geven veel informatie aan de eindgebruiker over de wijze waarop een product of dienst moet worden aangevraagd. Echter, de formulieren waren niet eenduidig opgesteld en de informatie was vaak verouderd. In de PDC moest ik wel naar die bijlagen verwijzen, anders ontbrak essentiële informatie. Ik wilde in de PDC natuurlijk niet verwijzen naar foutieve bijlagen. Daarbij moest ik ook duidelijk weten wat de restricties waren van een dergelijke aanvraag. Soms is een handtekening van een leidinggevende een vereiste. Ik moest ook weten of zo'n goedkeuring ook via e-mail of per fax kon. Het was van belang dat ik dit in de PDC helder wist te formuleren, zodat de klant weet welke mogelijkheden er zijn. Ik besloot vervolgens te achterhalen welke persoon eigenaar was van welk formulier. Al snel bleek dat dit helemaal niet was vastgelegd en dat de medewerkers zich hiervoor niet verantwoordelijk voelden. Daarbij had ik geen idee welke versie de meest recente was, versienummers waren wel aanwezig, maar de versiegeschiedenis ontbrak.

Probleem m.b.t. de bijlagen

De grootste vraag was wie nou deze bijlagen zou actualiseren. In het Stage Plan had ik dit in de scope niet vermeld, toen realiseerde ik mij ook nog niet dat ik dit probleem zou tegenkomen. De PDC zal in ieder geval naar bijlagen verwijzen, maar zijn deze nou wel of geen onderdeel van mijn werkzaamheden? Ik zou in ieder geval minimaal moeten aangeven wat er onjuist was conform mijn PDC. Het kostte mij in ieder geval teveel tijd om de formulieren volledig bij te werken.

Ik heb aan de opdrachtgever gevraagd of ik mijzelf eigenaar mocht maken van alle formulieren en deze aan te passen. Een aantal wijzigingen had ik sneller aangepast dan dat ik zou beschrijven of bespreken wat er fout aan was. De (aanvraag/wijzigings)formulieren heb ik vervolgens gereset naar versie 1.0.

In de PDC verwijs ik ook naar documenten die meer uitleg geven over een dienst, zoals het beleid van een mobiele telefoon (product), hulpdocument voor het beschrijven van een storing of de gedelegeerde handleiding. Ik vond het belangrijk dat alle documentatie werd geplaatst op één centraal punt. Dit centrale punt zou het Intranet moeten zijn, deze is zowel intern als extern toegankelijk voor alle medewerkers van het ID College. Oorspronkelijk was dit ook de bedoeling van I&A, maar dit werd niet eenduidig aangeboden. De documenten die ook van belang zijn voor de klanten stonden momenteel op verschillende locaties, waarbij de I&A medewerkers niet eens van het bestaan afwisten.

Ik ben vervolgens gestart met het nummeren van de formulieren als hulpdocumenten, zodat tijdens de verwijzing niet altijd de titel volledig hoefde uit te schrijven. Beide zijn qua benaming uniform opgesteld. De (F)ormulieren zijn genummerd van F1 t/m F9, en de hulpdocumentatie, vertaald naar (V)eelgestelde vragen van nummer V1 t/m V9. In de Issue Log heb ik een verwijzing gemaakt naar een To-Do-list, waar ik per bijlage aangeef wat er nog moet gebeuren.

Het beschrijven van alleen de diensten was niet voldoende. Het gemiddelde kennisniveau van de medewerkers van het ID College is op technisch gebied erg laag. Een grote groep medewerkers heeft weinig tot geen affiniteit met de IT en wil er ook nog steeds zo min mogelijk mee te maken hebben. Ook waren veel medewerkers en zelfs leidinggevendenden niet goed bekend met de procedures van de helpdesk en gingen daarom ad-hoc bellen voor een oplossing. Uit dat laatste valt te concluderen dat ook het volwassenheidsniveau erg laag is. De PDC moest daarom laagdrempelig blijven, veel tekstuele uitleg, weinig technische termen en zo'n min mogelijk ingewikkelde schema's. Veelal was er veel tekst nodig om eerst de klant te wijzen op dingen die zij zelf moeten proberen, zou ik dit weglaten, dan zouden onnodig veel meldingen worden geplaatst. Het probleem dat hierdoor ontstond is dat de PDC minder zakelijk werd.

Normaal gesproken beschrijft de PDC de producten en diensten en hoe deze kunnen worden aangevraagd. De PDC van het ID College gaat verder, de klant wordt tekstueel begeleid en op bepaalde punten, zoals *self service*, gewezen. Hieronder een typerend voorbeeld:

Grootte van het e-mail account

De e-mail postbus heeft een maximale grootte van 500 Megabyte (MB). Wanneer de ID College e-mail postbus voor 90 procent vol zit, ontvangt de gebruiker een automatische waarschuwing. Het is de gebruiker zijn eigen verantwoording hier rekening mee te houden door de postbus deels te legen of goed te onderhouden. In bijlage V3 staat de uitleg hoe een postbus kan worden gecontroleerd op verbruik en hoe deze te onderhouden. Wanneer de daadwerkelijke limiet van 500 Megabyte is overschreden ontvangt de gebruiker opnieuw een automatische waarschuwing. Zolang de limiet is overschreden kunnen er geen nieuwe e-mails meer worden verzonden totdat de e-mail postbus voldoende is geleegd.

6.2.5. Het maken van de onderhoudsdocumentatie

Nadat de PDC inhoudelijk was afgerond, ben ik mij gaan richten op het laatste onderdeel, de onderhoudsdocumentatie. De onderhoudsdocumentatie heb ik opgesteld om duidelijke richtlijnen te geven over hoe wijzigingen van de producten of dienstverlening in de PDC kunnen worden doorgevoerd. Ik wist dat ik niet bij de daadwerkelijke invoering van de PDC aanwezig zou zijn. Om toch de PDC in zijn levenscyclus goed te ondersteunen heb ik besloten hiervoor deze onderhoudsdocumentatie te maken.

Productlevenscyclus		
Idee	Specificatie	Invoering Intranet
Haalbaarheidsstudie	Ontwerp	Gebruik PDC 1.0
Opdracht	Opmaken	Aanpassen PDC
	Overdracht	End of Life
	Projectlevenscyclus	

Figuur 6.2.5.1: Project- en Productlevenscyclus

In hoofdlijnen wilde ik de effectiviteit van de PDC waarborgen door deze wat meer structuur te geven gedurende zijn levenscyclus. De projectlevenscyclus waar ik aanwezig was, is maar een onderdeel van de productlevenscyclus van de PDC, zie figuur 6.2.5.1 Om dit te waarborgen moest ik voorkomen dat ondervonden problemen binnen de afdeling I&A zich zouden herhalen. Deze problemen ondervond ik met name tijdens mijn onderzoek naar aanvraagformulieren of procedures:

- Eigenaar onbekend; het was vaak onbekend wie voor welke stukken verantwoordelijk was;
- Versiebeheer; het is niet duidelijk wat de nieuwste versie was of de geschiedenis hiervan;
- Distributie; de documentatie werd onvoldoende en niet eenduidig gedistribueerd.

Ik realiseerde me dat ik verantwoordelijkheden moest koppelen aan een beperkt aantal rollen teneinde complexe structuren te voorkomen. Ik heb rekening gehouden met een ITSM-framework voor de opzet van een Service Catalog⁹, waaronder:

12 Aanpasbaarheid (flexibiliteit)

Aanbevolen wordt het onderhoud op 1 centraal punt neer te leggen, van waaruit ook de distributie van geautoriseerde nieuwe versies kan plaatsvinden.

17 Eigenaarschap

Elke genoemde service of product moet een eigenaar hebben.

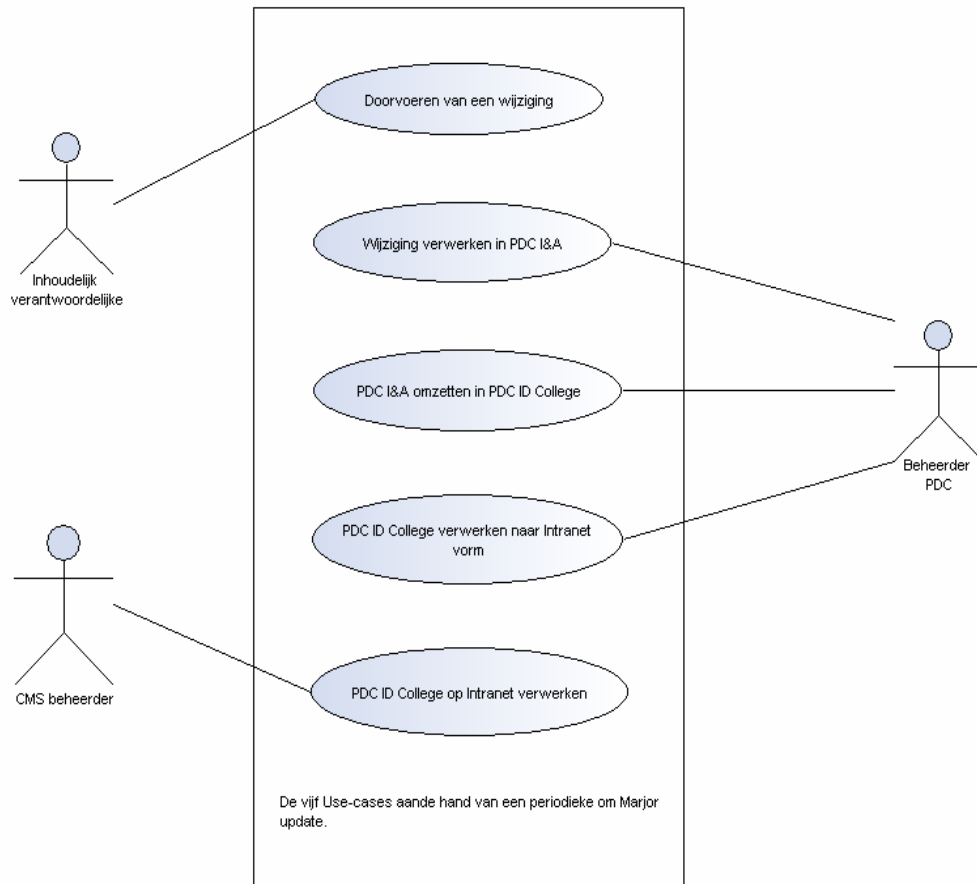
Zodoende ben ik gekomen tot de volgende drie rollen:

- Inhoudelijk verantwoordelijke
Een aangewezen persoon die de meeste kennis heeft van een I&A product of dienst. Zodra aanpassingen plaatsvinden, is het belangrijk dat deze persoon dit verwerkt en dit doorgeeft aan de beheerder van de PDC.
- Beheerder PDC;
De beheerder van de PDC is verantwoordelijk voor het onderhouden, toepassen van versiebeheer en de distributie van de PDC.
- Beheerder CMS.
Deze verkrijgt de PDC van de beheerder volgens een op afspraak gemaakte opzet om de PDC op het Intranet aan te passen.

De beheerder van de PDC is het verzamelpunt en ook eigenlijk de eigenaar van het totale product in alle vormen. Het is echter niet realistisch één persoon te koppelen aan alle diensten, daarom heb ik ook een inhoudelijk verantwoordelijke gedefinieerd. Omdat de PDC ook op het Intranet wordt

⁹ Framework voor een Service Catalog, http://nl.itsmportal.net/binaries/Voorbeeld_service_catalogus-framework.doc

gepubliceerd heb ik voor de zekerheid ook een beheerder Content Management System (CMS) gedefinieerd. Vanwege het feit dat een CMS wordt gebruikt, zou het juist mogelijk moeten zijn om ook minder webtechnische mensen wijzigingen te laten doorvoeren. Omdat niet zeker is wie de beheerder van de PDC gaat worden en ik niet weet of deze persoon voldoende rechten heeft op het Intranet, heb ik deze als afzonderlijke actor beschreven. Om duidelijk te maken wat ieders rol is, heb ik gebruik gemaakt van UML, namelijk door het tekenen van een Use-case en de handelingen, het maken van Use-case scenario's. Onderstaand figuur illustreert de vijf Use-cases met de drie gedefinieerde actoren:



Figuur 6.2.5.2: Use-case a.d.h.v. een Major update

De verwerkingsvolgorde n.a.v. wijzigingen is voor de PDC van groot belang. Dit omdat de integriteit tussen de verschillende documentatie moet worden gehandhaafd. Het kan tenslotte niet zo zijn dat op Intranet up-to-date informatie staat en in de documenten op de netwerkschijf niet.

Hieronder in tabel 6.2.5.3 is een scenario aan de hand van de Use-Case. Hierin staat stapsgewijs welke handelingen dienen te worden uitgevoerd:

Naam	Scenario 1: Doorvoeren van een wijziging
Samenvatting	De inhoudelijk verantwoordelijke voert een wijziging door in een deel van de PDC documentatie.
Actor	Inhoudelijk verantwoordelijke
Precondities	Een I&A gerelateerde dienst of product is gewijzigd of nieuw. De wijziging is goedgekeurd, reeds ingevoerd en kan worden geclassificeerd in TOPdesk.
Scenario	(1) Haal van de unitschijf de meest recente PDC I&A of bijlage. (2) Kopieer de verbeterde informatie in een los document met de naam van het onderwerp. Noem dit document als volgt: PDC "I&A update onderwerp" (3) Stuur het document via e-mail naar de aangewezen beheerder van de PDC met als titel "update "PDC versie onderwerp". Vermeld globaal in het e-mail bericht wat de wijziging inhoudt.
Uitzonderingen	Nieuwe product of dienst, bespreek dit eerst met de beheerder van de PDC.
Postconditie	Wijziging is verstuurd naar de beheerder van de PDC.

Figuur 6.2.5.3: Use-case scenario

6.2.6. Voorbereidingen voor de invoering van het Intranet

Voor het invoeren van de PDC op het Intranet, had ik de webmaster nodig voor het beoordelen en plaatsen van de PDC op het Intranet. Ik wilde dat de invoering van de PDC op het Intranet na mijn afwezigheid geen problemen zou opleveren.

Middels de richtlijnen uit mijn onderhoudsdocumentatie wilde ik testen of het aanhouden van mijn beschreven richtlijnen voldoende waren om wijzigingen op de PDC door te voeren. Ik had eerst met de webmaster besproken hoe ik PDC moet aanleveren, daarbij was aan hem de vraag welke informatie hij initieel minimaal nodig had voor de volledige plaatsing van de PDC. Daarna is besproken welke informatie hij minimaal nodig dacht te hebben voor een toekomstige wijziging van de PDC.

De technische mogelijkheden zijn voor de plaatsing van de PDC voor publicatie op het Intranet besproken en uitgetest. Het ID College werkt met een CMS, de webtechnische mogelijkheden t.o.v. een zelfbouw website zijn minder, maar het CMS zorgt er wel voor dat ook mensen met minder webtechnische kennis de content kunnen wijzigen. Ik wilde dat de PDC op het Intranet zo gebruikersvriendelijk mogelijk kon worden opgesteld. Het CMS op het Intranet voldeed qua navigatie en opzet aan mijn eisen. Met name de navigatie was van belang, de klant moest een helder overzicht krijgen van een bepaalde categorie en in een paar klikken de juiste informatie voor zich zien. Aan de rechterzijde zou de klant een globaal overzicht behouden (t/m kop 2) van de gehele PDC. Echter was er één punt welke ik graag zou zien, en dat is een interactieve woordenlijst, zoals figuur 6.2.6 dat illustreert:

3.1.1 Computerwerkplekken

De dienst I&A levert standaard een tweetal ty... een
administratieve werkplek en een educatieve v... in computers
en notebooks is I&A afhankelijk van externe l... voor het
leveren van computerapparatuur is een oplostijd vier weken.

Oplostijd
De tijd tussen het aanmelden en
oplossen van een melding.

De computers worden in 4 jaar afgeschreven en derhalve om de 4 jaar vervangen.
De afgeschreven computers worden door de afdeling I&A ingenomen.

Figuur 6.2.6: illustratie interactieve woordenlijst

Zodra de gebruiker naar een woord uit de woordenlijst wijst, wilde ik dat er een klein venster naar voren springt met de uitleg. Zodoende hoeft de klant niet op de hyperlinks van de woordenlijst te klikken en terug te bladeren naar de content. De webmaster heeft hierop geantwoord dat hij nog niet

wist hoe dat in deze CMS werkt en welke module hier eventueel voor moet worden geïmporteerd. Hij gaf aan dat dit waarschijnlijk wel mogelijk is, maar nog door hem moet worden onderzocht. Ik had met de webmaster afgesproken dat zodra hij meer tijd had dit zou uitzoeken.

6.3. End Stage Assessment

Met de opdrachtgever heb ik aan het einde van de eerste Stage de resultaten geëvalueerd Leidraad vormden de eerste opgestelde eisen:

- Geen spel- of typefouten.
Dit bleek achteraf een niet zinvolle eis, zoiets moet gewoon vanzelfsprekend zijn.
- Voldoende duidelijkheid
De helpdesk en een aantal eindgebruikers hebben de PDC gelezen en aangegeven dat dit voor hen een duidelijk document was.
- De Project Board vind de PDC acceptabel
De Project Board was in dit geval alleen de opdrachtgever. Deze was tijdens de Stage nadrukkelijk betrokken bij de PDC. Zo had de opdrachtgever ook zelf de mogelijkheid zijn mening te geven. Aan het einde van de Stage is gevraagd of de opdrachtgever de PDC acceptabel vond om in gebruik te nemen, het antwoord was daarop "Ja".
- De onderhoudsdocumentatie van de PDC is begrijpbaar voor de afdeling I&A.
De onderhoudsdocumentatie heb ik een aantal I&A medewerkers laten doorlezen en gevraagd of zij begrijpen wat hun te wachten staat aan de hand van dit hoofdstuk.
De webmaster heeft voldoende informatie om de PDC te plaatsen op het Intranet.
Ik heb aan de webmaster gevraagd of dit inderdaad zo was, zijn antwoord hierop was "Ja".

De PDC is middels een overdrachtsdocument van eigenaar verwisseld. Zodoende kon ik de I&A medewerkers via een e-mail verwijzen naar de nieuwe eigenaar. Met de opdrachtgever is ook afgesproken dat hij zorg draagt aan de verdeling van de inhoudelijke rollen.

7. Werkzaamheden verbeteren van de DNO en DAP

Nadat Stage 1 was afgerond, kon ik mij gaan concentreren op de tweede doelstelling, het verbeteren van de DNO en DAP. Paragraaf 7.1 beschrijft eerst wat in het Stage Plan is vastgelegd en gaat vervolgens in paragraaf 7.2 en 7.3 op hoe de DNO en DAP tot stand zijn gekomen. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt in paragraaf 7.4 de End Stage Assessment besproken of beide producten voldeden aan de vastgestelde kwaliteitseisen.

7.1. *Het opstellen van Stage Plan 2*

Het plan

Gedurende het opstellen van Stage Plan 2, heb ik in overleg met het hoofd van Steunpunt ICT afgesproken dat ik die dag met hem mee zou lopen. Het hoofd Steunpunt ICT was tevens ook opgenomen als Senior User en Supplier. Hij was hierbij verantwoordelijk voor de bemensing buiten het ID College en zal nauw betrokken worden bij het opstellen van de DNO en DAP.

Bij aanvang van Stage 2 heb ik in samenwerking met een helpdeskmedewerker een testomgeving voor de incidentenregistratie applicatie TOPdesk opgezet. Op deze manier kon ik vrijblijvend experimenteren met de rapportage (Managementinformatie). Toen de testopstelling met TOPdesk gereed was, heb ik de huidige situatie (As-Is) beschreven vanuit de helpdesk kant. Nadat deze situatie duidelijk genoeg was, heb ik meer informatie verkregen door een dag mee te lopen bij het Steunpunt ICT, deze situatie werd vervolgens ook als As-Is beschreven en werd gebruikt voor de knelpuntenanalyse van Stage 3.

De volgende stap is onderzoeken waar de DNO en DAP moeten worden verbeterd. De extra informatie zou ik vergaren middels interviews en overleggen met de medewerkers van Steunpunt ICT. De doelstelling was het verduidelijken van de DNO en DAP en deze zonodig aan te passen.

Middels extra documentatie kon naar de klant worden verduidelijkt wat de richtlijnen zijn voor het aanmelden van een incident. De documentatie zou in ieder geval worden getoetst door een aantal ICT-coördinatoren en directieleden (basisscholen) op begrijpbaarheid.

Kwaliteitseisen product

In het Stage Plan heb ik met de opdrachtgever en het hoofd van Steunpunt ICT een aantal productspecifieke eisen opgesteld.

- Geven inhoudelijk een realistisch beeld wat I&A aanbiedt of kan aanbieden;
- Het vakjargon is correct en eenduidig beschreven;
- De DNO en DAP zijn voor Steunpunt ICT en het schoolbestuur begrijpbaar;
- De verbeterde DNO en DAP hebben minimaal de hoofdlijnen zoals de huidige versies (v3.0) zijn opgesteld.

Voor de ondersteunende documentatie voor de DNO en DAP gold de volgende eis:

- De stukken zijn begrijpbaar voor nader te bepalen publiek.

7.1.1. Het opstellen testomgeving voor TOPdesk

In het Stage plan had ik vastgelegd dat ik een testomgeving nodig had van de applicatie TOPdesk. De testsituatie is qua configuratie en database identiek aan de echte situatie binnen het ID College, maar is separaat van het netwerk. Alleen de website en reviews dat TOPdesk goed aansluit bij ITIL en het één en ander ondersteunt, vond ik onvoldoende informatie. Ik wilde concreet weten wat TOPdesk ondersteunde en welke organisatorische handelingen moesten worden verricht om dit te realiseren. Aan de hand van deze testomgeving was ik vrij om de configuratie radicaal te wijzigen of modules toe te voegen zonder enige consequenties. Ik zou onderzoeken hoe Steunpunt ICT via TOPdesk verbeterde of vernieuwde rapportage zou kunnen uitdraaien en of dit wel mogelijk was. De afspraak was dan ook dat ik zou onderzoeken in hoeverre probleem- en wijzigingsbeheer een positieve wending zouden kunnen geven aan zowel I&A als Steunpunt ICT. De testopstelling is ook gebruikt voor de derde Stage.

7.1.2. Jobrotation bij Steunpunt ICT

Voor Stage 2 had ik gekozen voor Jobrotation bij het Steunpunt ICT. Steunpunt ICT was voor mij nog onvoldoende bekend vanwege het feit dat deze is gevestigd op een andere locatie en ik zodoende minimaal contact had met de medewerkers. Deze dag wilde ik in ieder geval antwoord krijgen op de volgende vragen:

- Wat zijn de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers?
- Hoe wordt er omgegaan met DNO en DAP door Steunpunt ICT?
- Hoe wordt er omgegaan met de DNO en DAP door de ICT-coördinatoren?
- Wat zijn de dagelijkse knelpunten binnen het Steunpunt ICT?

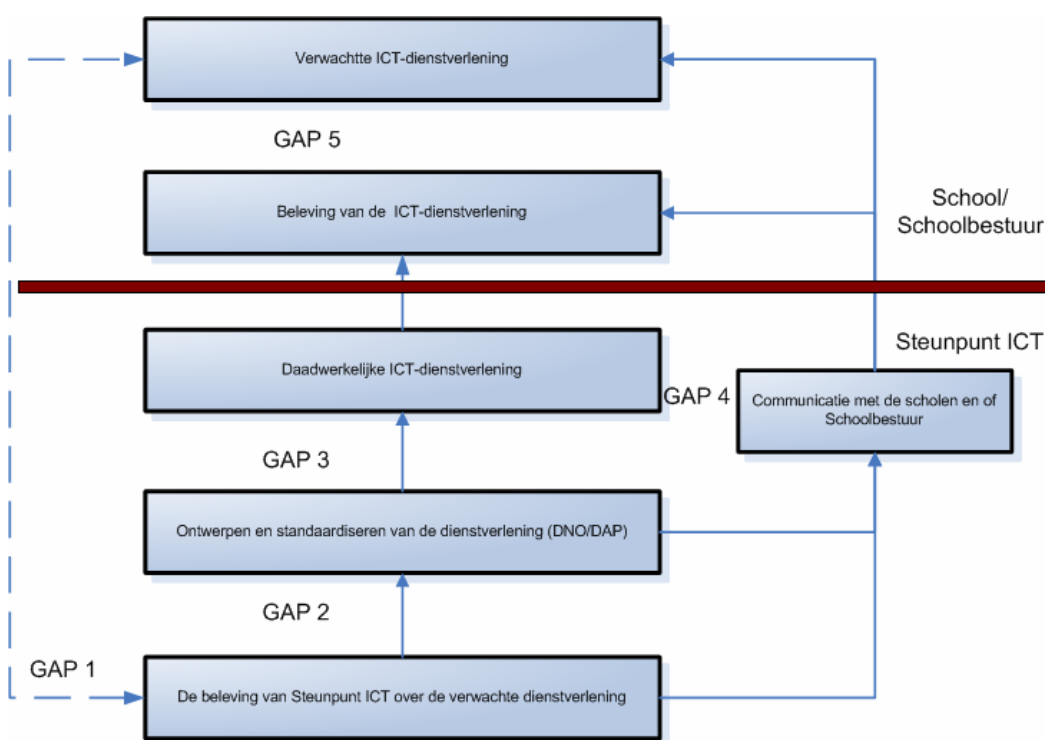
De werkzaamheden van de medewerkers bestonden veelal uit het reactief verhelpen van incidenten. Bij één basisschool werden meerdere soorten handelingen verricht onder één aanvraag. Het viel mij op dat Steunpunt ICT veel meer werk deed in het kader van de basisdiensten. Het verschil tussen de basis- en extra diensten was dat voor de uren van de extra diensten extra kosten in rekening worden gebracht. De basisdiensten zijn gebaseerd op een vastgesteld tarief per leerling. Van tevoren had ik de DNO en DAP bestudeerd, zodat ik tijdens mijn Jobrotation kon beoordelen in hoeverre dit werd nageleefd. De handelingen die zij die dag uitvoerden betroffen ook adaptieve handelingen, te plaatsen onder extra diensten. Een voorbeeld is het plaatsen van sloten op de computer, maar dit werd niet onder extra diensten geboekt. Problemen veroorzaakt door externe diensten, werden ook door Steunpunt ICT opgepakt zonder nacalculatie van de extra diensten. De doelstelling van de Steunpunt ICT medewerkers was duidelijk, men wil hoe dan ook de klant tevreden stellen. Dit duidde op de juiste inspanningsverplichting, ondanks dat de doorbelasting van gedefinieerde extra diensten uit de DAP onvoldoende plaatsvond.

Ik heb een ICT-coördinator van een basisschool gesproken en vroeg hem wat hij vond van de huidige DNO en DAP. De man gaf aan totaal onbekend te zijn met deze, hoewel hij aangaf dat het best mogelijk zou zijn dat deze ooit zijn gedistribueerd. Ik heb aan het hoofd van Steunpunt ICT gevraagd of dit een uitzondering was of dat dit probleem vaker voor kwam. Uit zijn reactie kon ik opmaken dat dit veelal de situatie is. Hier stuitte ik op een knelpunt, mijn eerste aanname was immers dat de ICT-coördinatoren minimaal bekend waren met de DNO en DAP.

Na afloop van deze dag heb ik de betreffende medewerkers gevraagd wat volgens hun de meest voorkomende knelpunten van de DAP waren. De antwoorden die ik hierop kreeg waren mij onduidelijk. Het bleek uiteindelijk dat ook de medewerkers niet goed bekend zijn met de DNO en DAP en daarom geen concreet antwoord durfden te formuleren. Vervolgens heb ik mijn vraag opnieuw geformuleerd en gevraagd wat volgens hun de algemene dagelijkse knelpunten zijn:

- De scholen plegen ongeautoriseerde handelingen op de server, welke vaak tot incidenten leiden;
- Teveel computers van de basisscholen zijn te oud en leveren vaak problemen op;
- De helpdesk van I&A biedt geen oplossend vermogen;
- Het ontbreken van instructies voor de ICT-coördinator;
- De stagiaires zijn een blok aan het been.

Het was mij duidelijk dat de GAP's van het GAP-model⁴ duidelijk aanwezig waren. Het GAP model heb ik gebruikt als een hulpmiddel voor het identificeren en verbeteren van GAP's in de verwachte en geleverde kwaliteit. Ik wilde in kaart brengen in hoeverre het verbeteren van de DNO en DAP de aanwezige GAP's kon dichtten.



Figuur 7.2.1: GAP-model Steunpunt ICT

GAP 1 Wat Steunpunt ICT denkt te moeten leveren wijkt af van de verwachtingen van school/Schoolbestuur.
GAP 2 Het afgesproken serviceniveau, vastgelegd in de DNO en DAP, wijkt af van de standaard werkwijze van Steunpunt ICT.
GAP 3 Het werkelijke dienstverlening niveau wijkt af van de ingerichte dienstverlening, vastgelegd in de DNO en DAP.
GAP 4 Rapportage en communicatie over de dienstverlening wijkt af van de werkelijke dienstverlening.
GAP 5 De beleving vanuit de scholen en Schoolbestuur wijken af van de verwachte dienstverlening.

De oorzaak van GAP 1,2,3 en 5 waren overduidelijk aanwezig, vanwege de onduidelijke DNO en DAP en het niet hanteren van de procedures in de DNO en DAP. GAP 4 betreft de rapportage; de rapportage die Steunpunt ICT oplevert aan de basisscholen en het schoolbestuur was inconsistent. De reden hiervan was dat de gegevens in TOPdesk niet juist en eenduidig worden verwerkt. De rapportage werd vervolgens met de hand aangepast voordat het werd opgeleverd. Dit was een vervelende klus, omdat alle meldingen nogmaals moeten worden nagelopen en gecorrigeerd.

⁴ Leo Ruijs Op weg naar een volwassen dienstverlening

7.2. *Het verbeteren van de DAP*

Het tweede hoofdstuk van de DAP was de afbakening van de ICT-infrastructuur. De DAP sprak over een IT-infrastructuur maar de dienstverlener voert ICT in zijn naam. Ik vroeg mij af of dit wel juist was, na enig onderzoek op Internet bleek dat ICT veelal de vernieuwende term is voor IT, vanwege het feit dat de communicatie tegenwoordig via computertechnologie verloopt. Het was duidelijk belangrijker om de Infrastructuur goed te specificeren. De oude versie van de DAP was hierin wel vrij concreet, maar had een aantal problemen. Er stond bijvoorbeeld dat de ICT-infrastructuur onder andere bestond uit computers, servers en randapparatuur. Echter nergens werd bijgehouden welke apparatuur dit dan was. In een verder hoofdstuk kwam men erop terug, zoals hieronder staat weergegeven:

Totaal aantal te beheren werkcomputers	19
Server en componenten	Server, UPS, 19" Switch
Te beheren Randapparatuur	1 printer, 1 scanner

Er kon nooit worden verduidelijkt welke computers of randapparaten dit waren, immers was er geen concrete koppeling met een computer of randapparaat. Dat Steunpunt ICT moest ondersteunen was duidelijk, maar niet duidelijk was wanneer er sprake was van extra diensten.

Bijvoorbeeld of het oplossen van problemen met zelfbouw computers wel/niet beschouwd konden worden als een basisdienst. Handelingen op dit soort systemen moeten altijd in rekening worden gebracht. Zodoende stond ik voor de keus een oplossing te zoeken. Mijn idee was om afbakening van computers, servers en randapparatuur af te vangen met configuratienummers en nieuwe inventarisatie. Ik heb in TOPdesk uitgezocht wat er allemaal mogelijk was om een dergelijke oplossing te automatiseren en welke gegevens in een Configuratie Item kon worden vastgelegd. Via TOPdesk kon voldoende informatie worden bijgehouden, indien wijzigingen plaatsvonden, zou de ICT-coördinator een vernieuwde lijst ontvangen. Kort samengevat wilde ik met Configuratie Items gaan werken en deze middels een configuratienummer aan een computer koppelen in TOPdesk.

Het plan was dat Steunpunt ICT tijdens de nulmeting bepaald welke computers in het beheer vallen hierover ICT-coördinator van de basisscholen te informeren. Deze weet dan in het vervolg dat computers zonder sticker onder de extra diensten vallen. De opzet van dit hoofdstuk uit de DAP moest daarom al inspelen op de nieuwe situatie met configuratienummers:

Configuratienummer	Server en componenten
00001	Server
00002	UPS
00004	Switch
Totaal 3	

Configuratienummer	Computers
00100	Merk Type
Totaal 1	

Configuratienummer	Randapparatuur
00200	Apparaat
Totaal 1	

De technische informatie van de servers, computers en randapparatuur te beheren door Steunpunt ICT, wordt digitaal vastgelegd in het incidentenregistratiesysteem.

In de oude DAP stond niet exact beschreven welke onderdelen onder netwerkinfrastructuur vallen. De interpretatie zou vervolgens zijn dat de gehele netwerkinfrastructuur valt onder steunpunt ICT. De netwerkbekabeling van de basisscholen is bijvoorbeeld door een gecertificeerd extern bedrijf geplaatst of door de scholen zelf. Alle problemen die hieruit ontstaan, zouden in rekening moeten worden

gebracht en konden daarom niet in het beheer onder de basisdiensten worden geplaatst. Alleen de routers en switches zijn de verantwoordelijkheid van Steunpunt ICT, omdat zij deze wel plaatsen. Zodoende is dit in de nieuwe DAP ook toegelicht.

Probleem m.b.t. de helpdesk

Het uitgangspunt voor Stage 2 was dat de helpdesk van I&A Steunpunt ICT zou blijven ondersteunen. Deze Situatie was in de As-Is vastgelegd. Het was wel duidelijk dat aan de knelpunten tussen beide partijen moest worden gewerkt, omdat anders de samenwerking praktisch zinloos was. Om de samenwerking tussen de helpdesk en Steunpunt ICT goed te laten verlopen, moest een aantal punten verbeterd worden. In de As-Is situatie had ik daarover het volgende geschreven:

De helpdesk fungeert als een doorgeefluik en biedt geen oplossend vermogen. De reden hiervoor is dat de helpdesk geen enkel overzicht had m.b.t. ICT-gerelateerde gegevens van basisscholen.

Er stond een hoop werk te wachten om de helpdesk meer oplossend vermogen te bieden, hier had ik ook al rekening mee gehouden. Circa één week na de start van Stage 2 is door mijn opdrachtgever besloten dat Steunpunt ICT een eigen helpdesk zou gaan oprichten. Dit was afwijkend van mijn uitgangspunten.

Ik heb voor mijzelf geëvalueerd in hoeverre de wijziging gevolgen had voor mijn project. Het nadeel was dat mijn uitgangspunt verkeerd was en de beschrijving As-Is onjuist was. Doordat de helpdesk uit stagiaires en medewerkers Steunpunt ICT zou bestaan, kon ik er wel vanuit gaan dat men soortgelijke fouten zou maken. Anderzijds heeft het als voordeel dat ik mij minder zorgen hoefde te maken over de onderlinge weerstand tussen beide partijen. Ik heb mijn opdrachtgever geïnformeerd over mijn bevindingen en besproken dat er geen veranderingen in het project zouden plaatsvinden, behalve een ander uitgangspunt. Doordat de helpdesk opnieuw zou worden opgericht, gaf mij dit meer speling voor wijzigingen.

Onder het mom van preventief onderhoud, was vastgelegd wat Steunpunt ICT dagelijks zou moeten uitvoeren op bijvoorbeeld de server. Het was in de oude versie niet duidelijk in welke periode de handelingen moeten worden uitgevoerd. In samenwerking met een steunpunt ICT medewerker heb ik in kaart kunnen brengen wat Steunpunt ICT dagelijks en wekelijks zou uitvoeren:

De volgende activiteiten worden via de te beheren servers remote uitgevoerd:

Dagelijks:

- Controleren bereikbaarheid van de server.
- Controleren van de back-up;
- De logboeken inspecteren van:
 - o Windows Systeem, op hardware niveau;
 - o Windows Applicaties, o.a. de Back-up;
 - o Windows Beveiliging, o.a. de Firewall.

Wekelijks:

- De virusscanner controleren op updates, zowel de virusdefinities als de applicatie;
- De virusscanners van de client computer uitlezen;
- De noodzakelijke updates voor het besturingssysteem en software toepassen;
- De harde schijven van de server controleren op de diskcapaciteit en fragmentatie;
- Controleren van de performance van het besturingssysteem en netwerk;
- Controleren van de netwerkaccounts en IP-adressen;
- Controleren van de netwerkprinters;
- Bijwerken van de systeemdokumentatie.

Er was ook niet vastgelegd wat er na een geconstateerde afwijking vanuit Steunpunt ICT in werking moest worden gesteld. Zodoende heb ik hier het volgende opgemerkt:

Aan de hand van bovenstaande punten, vindt na een geconstateerde afwijking rapportage plaats naar de ICT-coördinator. Deze rapportage zal afhankelijk van de prioriteit, telefonisch of via e-mail verlopen. Tijdens een on-site bezoek, kan Steunpunt ICT, indien zij dit noodzakelijk acht ook preventief onderhoud uitvoeren op de stand-alone computers.

Bij het lezen van de serviceniveaus waren er een aantal vastgelegde activiteiten met een oplostijd gedefinieerd. Met de wetenschap dat de oplostijden niet gebaseerd zijn op metingen, maar op schattingen, ben ik met Steunpunt ICT nagelopen of dergelijke oplostijden realistisch waren. Vervolgens is nog een aantal nieuwe activiteiten toegevoegd, zoals de inkoop en installatie van een standaard werkcomputer. Bij de activiteiten heb ik ook vastgelegd of dit een basis- of extra dienst betreft, zo kan de aanvrager dit in één oogopslag zien zonder terug te bladeren. Een ander opvallend detail was de vierde kolom van de prioriteitentabel:

Prioriteit	Reactietijd	Oplostijd	Statusrapportage
1	½ uur	4 uur	leder uur
2	1 uur	8 uur	ledere 4 uur
3	2 uur	16 uur	ledere 8 uur
4	4 uur	In overleg	In overleg

Tabel 7.2: prioriteiten tabel voor storingsen

De vierde kolom gaf aan dat Steunpunt ICT verplicht is om binnen dergelijke tijden de status door te geven. Dit vond ik geen goed idee. Een ICT-coördinator is veelal een docent die voor de klas staat en vervolgens niet bereikbaar is. Steunpunt ICT kan vaak geen direct contact leggen. Ik heb aan het hoofd van Steunpunt ICT gevraagd of zij daadwerkelijk zich aan deze afspraken houden. Het antwoord was nee. Vervolgens heb ik mijn opdrachtgever voorgesteld dit te verwijderen. De opdrachtgever gaf echter aan dat hij dit in het verleden ook heeft voorgesteld, maar dat het schoolbestuur dit perse wilde behouden. Ik ben vervolgens op zoek gegaan naar betere alternatieven, zodat het schoolbestuur wellicht overstag zou gaan. Door de ICT-coördinatoren vanuit TOPdesk de mogelijkheid te geven om zijn of haar eigen melding online te bekijken, maakt deze functionaliteit de rapportageplicht overbodig. Deze functie noemt men in TOPdesk de TAS-functie⁷ (TOPdesk Application Server). Deze functionaliteit moet echter wel via het Internet beschikbaar worden gesteld. Om die reden is een specialist geraadpleegd of dit geen problemen met zich mee bracht. Vervolgens is deze functionaliteit goedgekeurd.

In de DAP is een aantal nieuwe diensten en producten toegevoegd. Van mijn opdrachtgever had ik bijvoorbeeld gehoord dat Steunpunt ICT ook als buffer optreedt voor het kleine materiaal zoals printer toners. Ik had voorgesteld om dit dan ook dan maar dusdanig te benoemen. Omdat de helpdesk nieuw zou worden ingericht, is Steunpunt ICT ook in staat de ICT-coördinatoren technisch te ondersteunen en te adviseren. Zodoende is dit ook als nieuwe basisdienst beschreven. Stagiaires worden veelal ingezet om de basisscholen te ondersteunen, deze dienst heb ik onder dezelfde paragraaf in de DAP opgenomen:

- Indien toepasbaar biedt Steunpunt ICT ook projectmatige ondersteuning door het gebruik te maken van stagiaires. De toepasbaarheid van stagiaires is erg breed en bevindt zich vooral in ondersteuning van:
- Beheer en inventarisatie van de ICT-infrastructuur;
 - Ondersteuning van kantoorapplicaties;
 - Ontwikkelen van websites of applicaties.
 - Indien een school behoefte heeft aan bovengenoemde ondersteuning, kunnen zij via Steunpunt ICT een aanvraag indienen. De aanvraag zal in projectvorm aan de stagiaires worden aangeboden.

Middels een paragraaf in de DAP is in kaart gebracht wat het exacte takenpakket van een ICT-coördinator zou moeten zijn. Dit takenpakket is in de DAP volledig herschreven, omdat in de oude versie de taken te globaal stonden beschreven. Een voorbeeld was de afspraak rondom de back-ups. In de oude DAP stond dat zowel de ICT-coördinator als Steunpunt ICT verantwoordelijk zijn voor de controle op back-up tapes, en ook niets meer dan dat. Daarbij stond ook nergens vastgelegd of een dergelijke tape ineen brandwerende kluis moet worden geplaatst of op een fysiek andere locatie. Steunpunt ICT heeft als ICT-expert de verplichting dergelijke zaken helder te formuleren. Wanneer het

⁷ TOPdesk website, www.topdesk.nl

fout gaat vanwege een calamiteit zoals een brand, zijn zij juridisch verantwoordelijk op het moment dat blijkt dat zij nooit hebben aangegeven dat de klant de tapes moest veiligstellen.

Probleem m.b.t. meningsverschillen tussen hoofd Steunpunt ICT en opdrachtgever.

Tijdens het herplaatsen van diensten was veelal de discussie wat nou de exacte taak was van een ICT-coördinator. Hierover waren de meningen verdeeld. Het hoofd van Steunpunt ICT wilde de ICT-coördinatoren meer verantwoordelijkheden geven op ICT-gebied, zoals de inventarisatie van de patchkasten. Mijn opdrachtgever was het hier duidelijk niet mee eens. Hetzelfde verhaal gold ook voor de verdeling tussen de basis- en extra diensten. Doordat in de oude DAP versie de diensten niet goed te herleiden waren, kwam deze verdeling ter discussie.

Ik heb besloten niet eindeloos veel tijd te besteden aan onderhandelingen zoals in Stage 1. Ik heb de situatie voorgelegd aan de opdrachtgever en mijn advies hierover gegeven. De keuze van de opdrachtgever was zonder verdere discussie doorslaggevend. Het hoofd van Steunpunt ICT heb ik vervolgens op de hoogte gebracht van de besluiten.

Omdat alleen een beschrijving veelal onvoldoende duidelijkheid bood voor de ICT-coördinatoren, heb ik een apart document opgesteld met een toelichting voor de hen uit te voeren taken. Een dergelijk document is ook opgesteld voor alle medewerkers van de basisscholen, hierin wordt beschreven wat zij dienen te ondernemen om een ICT-gerelateerde storing te melden of een ICT-dienst aan te vragen. Over beide documenten is met een viertal ICT-coördinatoren gecommuniceerd of dit ook voor hen goed begrijpbaar was.

De DAP sloot af met een beschrijving van de standaard producten, bestaande uit een server, computer en randapparatuur. De beschrijvingen waren echter te specifiek,:

Voor de werkstations (Cliënts) is de standaard een **Celeron** pc van **Dell** voor de leerling-pc's. Voor de administratie- en personeel-pc's (voor wat zwaardere applicaties) is de standaard een **Pentium 4** van Dell. Het staat de school uiteraard vrij om ook als cliënt-pc een **pentium 4** te kiezen.
Als besturingssysteem voor alle cliënts is windows XP Professioneel de standaard configuratie.

In de PDC wilde ik dergelijke situaties voorkomen, ook in dit hoofdstuk is dit vervolgens toegepast. Voor Steunpunt ICT geldt qua inkoop van computerapparatuur ongeveer hetzelfde als I&A, de producten zullen dus veelal veranderen van type. Het is daarom belangrijker te verwijzen naar een document wat vaker te updaten valt. De website van Steunpunt ICT is hiervoor geschikt. Daar kunnen zij de typen computers specificeren en wanneer nodig updaten. Er is afgesproken dat zij inderdaad voortaan de computers zullen specificeren op de website. Ik heb vervolgens net zoals in de PDC kunnen verwijzen naar de website:

De standaard te leveren computers zijn op dat moment gangbare modellen. De modellen staan beschreven op de website van Steunpunt ICT, te vinden op www.stid.nl

7.3. *Het verbeteren van de DNO*

De Diensten Niveau Overeenkomst is een klein document, daarom viel er ook niet veel te veranderen aan de inhoudelijke hoofdstukken. Dit heb ik vervolgens ook als laatste gedaan. Hieronder geef ik een korte samenvatting van wat er is veranderd:

- Hoofdstuk 1: Het toevoegen van een aantal definities om zodoende de relatie schoolbestuur en school, en Stichting Steunpunt ICT en Steunpunt ICT vast te leggen.
- Hoofdstuk 2: Het aanpassen van de samenvatting over van de basis- en extra diensten van de DAP.
- Hoofdstuk 3: De tarieven van de diensten stonden oorspronkelijk in de DAP, dit was echter wat misplaatst, gezien de DAP was bedoeld voor de procedures. De enige wijziging die in dit hoofdstuk heeft plaatsgevonden is de beschrijving van het uurtarief, deze is namelijk inclusief reiskosten en tijd.

- Hoofdstuk 4: In de wijzigingsprocedure was niet aangegeven of een wijziging aan de DNO moet worden gecontroleerd aan impact van de DAP. Ook de vijfde stap is opgenomen, het Schoolbestuur distribueert de nieuwe versie van de DNO en of DAP na een wijziging.

7.4. End Stage Assessment

De opdrachtgever en het hoofd Steunpunt ICT hebben beiden feedback gegeven op de vastgestelde kwaliteitseisen. Hieronder staat beschreven hoe de kwaliteitseisen zijn beoordeeld.

Voor de verbeterde DNO en DAP, waren de volgende kwaliteitseisen van toepassing:

- Geven inhoudelijk een realistisch beeld wat I&A aanbiedt of kan aanbieden.
- Het vakjargon is correct en eenduidig beschreven.
Het gebruikte jargon is door de opdrachtgever en het hoofd als goed en eenduidig bevonden.
- De DNO en DAP zijn voor Steunpunt ICT en het schoolbestuur begrijpbaar.
De Steunpunt ICT medewerkers hebben aangegeven de DNO en DAP begrijpbaar te vinden. Het hoofd Steunpunt ICT denkt dat het schoolbestuur dit ook zal vinden. Het schoolbestuur moet de stukken echter nog onder ogen krijgen.
- De verbeterde DNO en DAP hebben minimaal de hoofdlijnen zoals de huidige versies (v3.0) zijn opgesteld.
De typen diensten en hoofdstukken zijn hetzelfde gebleven, hoewel inhoudelijk verschuivingen hebben plaatsgevonden. Daarbij zijn ook een aantal nieuwe producten en diensten gedefinieerd.

Voor de ondersteunende documentatie voor de DNO en DAP waren de volgende kwaliteitseisen van toepassing:

- De stukken zijn begrijpbaar voor nader te bepalen publiek.
De werkinstructies voor de medewerker en ICT-coördinator zijn getoetst bij een viertal personen die de rol ICT-coördinator binnen een dergelijke basisschool hebben. De personen hebben aangegeven dat de documentatie voldoende duidelijkheid gaf.

8. Werkzaamheden opzetten van het adviesrapport

Eenmaal de producten afgerond uit Stage 2, was het nu tijd om te starten met het opstellen van het adviesrapport. Paragraaf 8.1 vertelt wat in het Stage Plan is vastgelegd en gaat in paragraaf 8.2 in hoe het adviesrapport tot stand is gekomen. Paragraaf 8.3 en 8.4 bespreken de deelrapporten van I&A en Steunpunt ICT. De presentaties over de deelrapporten worden besproken in paragraaf 8.5. In paragraaf 8.6 wordt de End Stage Assessment besproken of het adviesrapport voldeed aan de vastgestelde kwaliteitseisen. Aan het eind van dit hoofdstuk, in paragraaf 8.7 wordt besproken hoe het project is beëindigd.

8.1. *Het opstellen van Stage Plan 3*

Het Plan

Het adviesrapport brengt in kaart welke procedures binnen I&A moeten worden gehanteerd om de producten uit Stage 1 en 2 te ondersteunen. De uit de eerste twee Stages ondervonden knelpunten worden ook besproken en ik zou kijken of ik er ook iets over kon adviseren. Vervolgens zal ik kijken in hoeverre voor beide partijen optimaler gebruik kan worden gemaakt van ITIL, door het verbeteren van het reeds aanwezige incidentbeheer en het aanvullen van probleem- en wijzigingsbeheer. Ik wist dat veel knelpunten konden worden verholpen door het invoeren van meer ITIL, daar zou ik mij daar ook met name op richten. In het adviesrapport betrek ik nadrukkelijk de incidentenregistratie applicatie TOPdesk, daar deze de leidraad vormt tot het verwerken van de ITIL procedures. De mogelijkheden en rendementsoverwegingen zijn afhankelijk van deze applicatie.

In het adviesrapport maak ik een duidelijk onderscheid tussen I&A en Steunpunt ICT van de afdeling I&A. Deze deel ik op in twee hoofdstukken, met een eigen inleiding. Allereerst zal het rapport worden opgesteld voor de afdeling I&A. De uit Stage 2 beschreven To-Be situatie van Steunpunt ICT werk ik uit tot een advies.

Gedurende het onderzoek zouden de opdrachtgever en Senior User (een stafmedewerker) regelmatig feedback geven.

Ik zou de uiteindelijke bevindingen presenteren voor het management van I&A. Met de opdrachtgever had ik afgesproken dat ik binnen een aantal dagen zou aangeven voor welke groepen ik nog meer de voorkeur had.

Na het voltooien van Stage 3 wordt het project afgesloten. De opdrachtgever ontvangt een End Project Report tevens mijn Lessons Learned Report als bijlage. Het Lessons Learned report is een samenvatting van de Lessons Learned Log van het project.

Bepalen van de kwaliteitseisen

In het Stage Plan heb ik met de opdrachtgever een drietal productspecifieke eisen opgesteld.

- Geeft een realistisch beeld hoe I&A zou kunnen werken;
- Is voor het publiek begrijpbaar;
- Heeft een duidelijke onderbouwing voor een goed rendement m.b.t. de nieuwe procedures en leidt niet tot E-bureaucratie.

8.2. *Het schrijven van het adviesrapport*

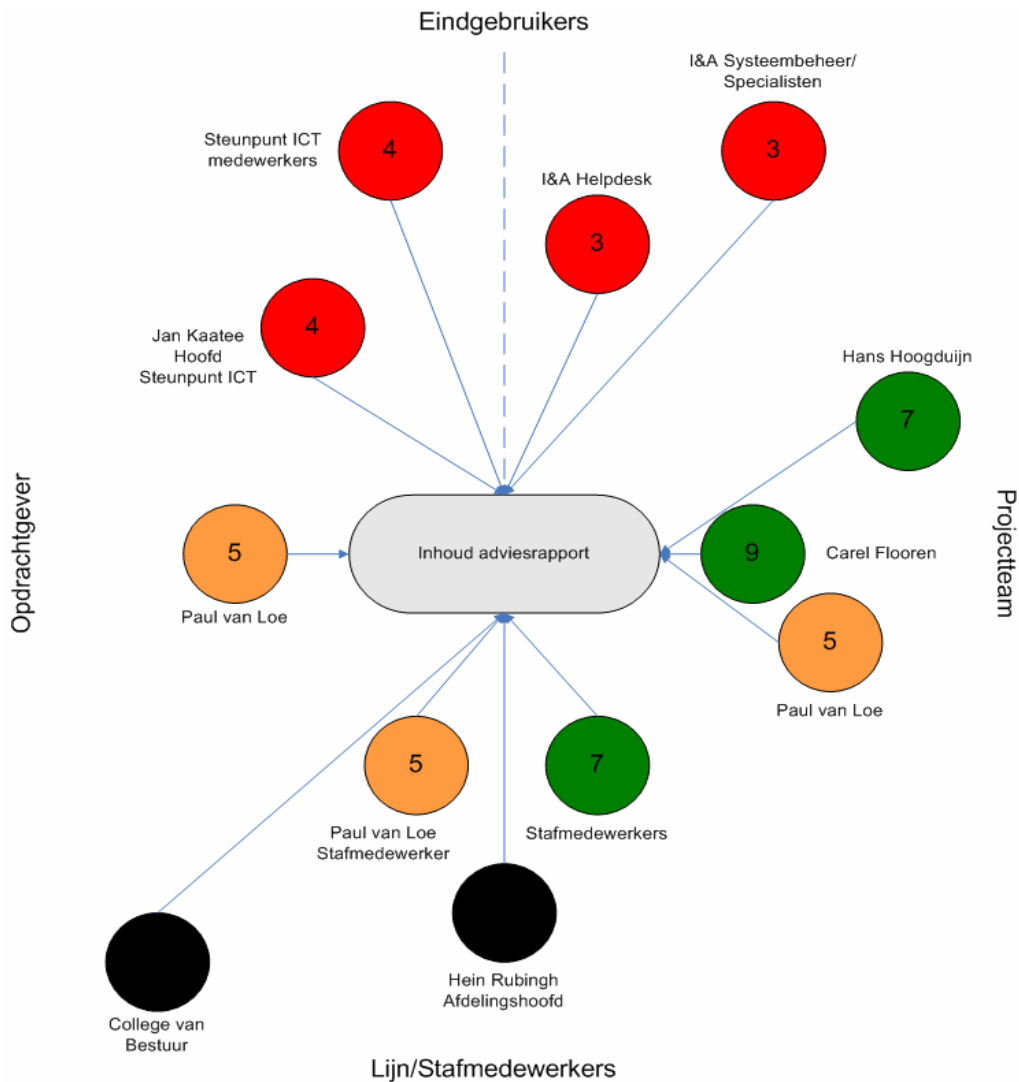
Tijdens het opstellen van de PDC, DNO en DAP ben ik veel problemen tegengekomen die ook de invoering van ITIL of de productprocessen in de weg stonden. In het adviesrapport wilde ik eerst in kaart brengen welke knelpunten er speelden en waarom dit knelpunten waren. Wat ik in mijn adviesrapport zou beschrijven, moest echter wel geaccepteerd worden door I&A en Steunpunt ICT die het advies zouden moeten naleven. Om dit te bereiken heb ik de wet van Maier⁸ gehanteerd, dit staat voor: $E = K \times A$ (Effect = Kwaliteit x Acceptatie). De kwaliteit hangt voornamelijk af van mijn inhoudelijke deskundigheid en onderzoek. Met de knelpunten en oplossingen voor ogen, had ik de taak te bedenken hoe ik mijn advies geaccepteerd krijg. Het effect zou het grootste zijn als I&A en Steunpunt ICT zouden besluiten de inhoud van het adviesrapport te accepteren en hiermee vervolgens aan de slag gaan.

De opdrachtgever en het hoofd van Steunpunt ICT waren het niet altijd met mij eens over het positieve effect dat ITIL zou hebben in de organisatie. Hetzelfde zou ook kunnen gelden voor andere I&A medewerkers. Het probleem dat zou kunnen ontstaan was dat vanuit mijn perspectief, kwalitatief uitstekend advies geen enkel effect zou hebben, de opdrachtgever dit niet zou accepteren. Maar ook het omgekeerde geldt: een volledig geaccepteerd advies is niet effectief als de kwaliteit ervan beneden peil is. In het laatste geval zou ik de opdrachtgever alleen vertellen wat hij wil horen. Doelbewust met de opdrachtgever in gesprek gaan zou leiden tot het beste effect. Wellicht betekende dit dat ik niet alles zou kunnen beschrijven wat ik zou willen, maar het effect zou hierdoor groter zijn.

Om de strategie te bepalen hoe ik in drie weken zoveel mogelijk effect zou kunnen bereiken met het adviesrapport, heb ik de krachtenveldanalyse⁶ toegepast. Deze stelt mij in staat het relatiepatroon van de belangrijkste betrokkenen t.o.v. de inhoud van het adviesrapport in kaart te brengen. De krachtenanalyse bestaat uit een zestal stappen, een aantal stappen heb ik niet op papier uitgewerkt, omdat deze mij al duidelijk waren en ik ze meteen in de opvolgende stappen uit kon werken. Als ik een goed overzicht had, zou dit mij kunnen helpen om de strategie van mijn aanpak te bepalen, wat tevens onderdeel is van de zesde stap. Het eerste resultaat was een grafisch overzicht door een projectkaart:

⁸ De wet van Maier, <http://www.leren.nl/cursus/professionele-vaardigheden/gesprekstechnieken/adviesgesprek.html>

⁶ H. Nathans, Adviseren als tweede beroep



Figuur 8.2: Projectkaart voor de inhoud van het adviesrapport

De projectkaart onderscheidt vier groepen, bestaande uit de opdrachtgever, eindgebruikers, projectteam en de lijn/stafmedewerkers. Elke bol stelt een persoon of groep voor, als de persoon dichterbij het middelpunt staat, des te actiever is de persoon betrokken bij het project. Het cijfer in de bol illustreert hoe de persoon tegenover de inhoud van het project staat. Mocht het cijfer ontbreken, dan is de bol zwart, dit betekent dat ik onvoldoende kennis had om dit te beoordelen.

De opdrachtgever staat neutraal tegenover de inhoud van het adviesrapport. Deze is zeker wel geïnteresseerd in de bevonden knelpunten van I&A, maar is nog niet voldoende overtuigd van mijn ideeën voor oplossingen. Daarbij hebben veranderingen grote invloed op hem. Hij is veelal de persoon die de helpdesk en systeembeheer aanstuurt.

Het was mij duidelijk dat de eindgebruikers uit de projectkaart niet al te positief zouden zijn over de inhoud van mijn adviesrapport. Ik had in voorgaande Stages al laten weten dat meer structurering nodig was om een groot aantal knelpunten te verhelpen. Dit zagen de medewerkers van zowel Steunpunt ICT als I&A veelal niet zitten. Met name de bedrijfscultuur druist in tegen meer gestructureerd werken. Daarbij lijken de medewerkers niet goed in te zien wat voor hen de voordelen zullen zijn. Het hoofd van steunpunt ICT distribueerde de informatie of wijzigingen niet goed naar de medewerkers, dit was het signaal dat ook hij niet altijd even positief was over de wijzigingen die zouden moeten plaatsvinden.

Ik was van mening dat ik onvoldoende tijd had om de I&A helpdesk en het systeembeheer te overtuigen van mijn oplossingen. Het College van Bestuur keurt plannen goed, maar weten inhoudelijk te weinig van de I&A situatie af om iets met de presentatie of het adviesrapport te doen. De eerste stap zou logischerwijs het management zijn, bestaande uit het afdelingshoofd en de opdrachtgever. De andere stafmedewerkers hebben wel inspraak tijdens vergaderingen, maar sturen de I&A medewerkers niet aan.

Middels presentaties wilde ik de betrokkenen overtuigen van mijn oplossingen voor de knelpunten. Ik wilde ook interesse wekken voor het adviesrapport, dat ik kort erna zou opleveren. Ik had besloten de presentaties voor Steunpunt ICT en I&A afzonderlijk te presenteren. Bij het houden van één presentatie zou ik een te divers publiek hebben en kon ik mij niet specifiek richten op Steunpunt ICT of I&A. Voor Steunpunt ICT zou ik mij met name richten op de medewerkers en voor I&A het management. Voor de afdeling I&A moest ik vooral de opdrachtgever en het afdelingshoofd zien te overtuigen, de stafleden stonden al positief tegenover mijn advies.

8.3. *Het maken van het deelrapport voor I&A*

Bij het maken van dit deelrapport startte ik eerst met het beschrijven van de ondervonden knelpunten voor de afdeling I&A.

Probleem m.b.t. het adviesrapport

De helpdesk medewerkers en twee stafmedewerkers waren van mening dat het management nalatig was en vonden dit het grootste en belangrijkste knelpunt. Zij doelden hierbij vooral op mijn opdrachtgever en het afdelingshoofd. Steeds vaker kwam vanuit hun kant dit onderwerp naar voren. De helpdesk medewerkers gaven duidelijk aan dat zij niet serieus worden genomen. De twee stafmedewerkers vonden met name op de aansturing het beleid nalatig. Zij slaagden er overigens in mij op een aantal punten te overtuigen. De verwijten gingen tijdens interviews van Stage 3 veel verder, zo ver dat dit inhoudelijk niets meer te maken had met het onderwerp. Dit duidde naar mijn mening duidelijk op diepliggende wrok gevoelens. Ik moest vervolgens gaan bekijken welke informatie ik doorspeelde naar de opdrachtgever. De reden daarvoor was dat ik niet onnodig onrust wilde stoken. Ik kon het met inhoudelijke zaken zoals ITIL of structureringen goed vinden met de twee stafmedewerkers, in ieder geval beter dan met de opdrachtgever. Voor de helpdesk en de stafleden had ik de verwachting gecreëerd dat ik in mijn adviesrapport kritiek zou uiten naar het management. Wat mij wel opviel was dat de opdrachtgever minder open was over dit punt en er ook vaak niets of weinig over los liet. Ik kon echter niet vergeten dat de opdrachtgever ook mijn bedrijfsmentor was en ik deze niet onnodig wil gaan pushen. Kortom, ik wist niet goed hoe ik dit zou kunnen aanpakken. Bij het schrijven van het adviesrapport stond ik voor een dilemma. Ik was bang dat ik niet iedereen tevreden kon stellen en zo het effect in gevaar kwam. Maar als dit het belangrijkste knelpunt was van de organisatie kon ik mijzelf als adviseur niet meer serieus nemen als ik dit zou negeren.

Om tot een oplossing te komen ben gaan zoeken naar een theorie over de verschillende verhoudingen van de adviseur met de betrokkenen en hoe daar mee om te gaan. Op de website leren.nl⁸ gaf inzicht over de verschillende adviseursrollen. Het probleem was dat er een verschil was tussen de opdrachtgever en de medewerkers in visie op mijn rol als adviseur. De opdrachtgever gaf mij als adviseur de rol van controleur. Hij was benieuwd naar mijn knelpuntenanalyse en oplossingen. De helpdesk en stafmedewerkers zagen mij als het type arts; zij vonden er problemen waren binnen het bedrijf die hard moesten worden aangepakt. Doordat ik de rollen kon classificeren, kon ik er ook beter mee omgaan. De theorie van leren.nl gaf aan dat het van belang was dat het type rol vanaf het

⁸ [Leren.nl](http://leren.nl), rollen van een adviseur,

begin duidelijk moet zijn voor de betrokkenen. Hier had ik nooit echt over nagedacht. Het was in ieder geval duidelijk dat er verschillende verwachtingen waren gecreëerd. Ik heb daarom besloten in de toekomst duidelijk te maken welke rol ik had als adviseur vanuit de opdrachtgever, namelijk zoals die gezien wordt vanuit mijn opdrachtgever, de rol van controleur.

Het boek *Adviseren als tweede beroep*⁶ vertelt iets over wisselwerking tussen geadviseerde en adviseur. Men kan ruwweg twee paradigma's onderscheiden, zie tabel 8.2. Managers zijn geneigd het A-paradigma te hanteren, Ik als adviseur neig duidelijk naar het B-paradigma, de twee stafmedewerkers ook. Mijn opdrachtgever neigde gedurende het project naar het A-paradigma.

A-Paradigma	B-paradigma
Vast is normaal	Verandering is normaal
Verandering = crisis	Niet veranderen is stagnatie
Van situatie 1 naar situatie 2	Permanente verandering
Vanuit toekomst naar heden	Integratie van heden nieuw en oud
Weerstand tegen verandering	Verandering vanuit mensen
Managen is beheersen en sturen	Managen is ondersteunen, verbinden

Tabel 8.2 : A- en B-Paradigma.

De neutrale houding van de opdrachtgever en de verwijten van de twee stafleden waren hierdoor goed te verklaren. De stafmedewerkers wilden veranderen, mijn opdrachtgever vanwege een aantal redenen niet. Pal tegenover elkaar staan loste in ieder geval niets op en creëerde slechts veel frustratie. Ik als adviseur moest mij goed realiseren dat het paradigma waar ik naar neig ook niet altijd de juiste aanpak zal zijn. De juiste aanpak zit ergens in het midden.

Ik had deze stelling aan de twee stafmedewerkers voorgelegd en gaf aan dat het inderdaad een knelpunt zou kunnen zijn, maar ik deze niet als zodanig benoem. Ik wilde mij meer focussen op oplossingen in plaats van uithalen naar een dergelijke groep of persoon. De stafmedewerkers waren van mening dat ik dit knelpunt zeer duidelijk moet neerleggen, omdat anders mijn opdrachtgever en het afdelingshoofd zich er niets van aan zouden trekken. Naar hun mening was tegenbewegen de oplossing. In dit standpunt kon ik mij niet vinden. Dit zou het effect van mijn adviesrapport in één klap kunnen vernietigen. Ik vond meebewegen met de opdrachtgever de juiste oplossing, Nathans adviseert dit ook te doen. Ik heb de stafmedewerkers gezegd dat ik zeker wat doe met deze knelpunten, maar dit op mijn manier wil brengen.

8.3.1. Het vastleggen van de knelpunten

Middels een paragraaf genaamd probleemstelling heb in kaart gebracht welke knelpunten er waren. In de probleemstelling geef ik aan waar ik mijn informatie vandaan heb om zo de lezer meer inzicht te geven via welke wegen ik deze knelpunten ben tegengekomen. De knelpunten waren verdeeld tussen I&A en de klant. Voor I&A had ik de volgende knelpunten vastgelegd:

- Medewerkers I&A vormen geen team;
- Onvoldoende documentatie van de diensten, vanwege het ontbreken van een SLA;
- Verantwoordelijkheden zijn onvoldoende vastgesteld;
- Teveel nadruk op het reactieve supportproces;
- Geen eenduidig aanbod van de diensten;
- Onvoldoende gegevens van de ICT-infrastructuur;
- Inconsistente managementinformatie;

De volgorde waarop de punten staan, was ook de volgorde waarop ik ze zou behandelen. Voordat ik de inhoud van het adviesrapport bespik, heb ik een paragraaf opgenomen genaamd uitgangssituatie

⁶ Nathans, *Adviseren als tweede beroep*

deelrapport. In deze paragraaf leg ik een aantal punten vast die als randvoorwaarden gelden voor de inhoud van het adviesrapport, zie onderstaand voor een tweetal voorbeelden:

Producten

De Producten en Diensten Catalogus is via e-mail gedistribueerd aan de klant en staat gepubliceerd op het Intranet. Aan de hand van hoofdstuk 5 van de PDC I&A is de rolverdeling vastgelegd.

Projecten

Er wordt uitgegaan dat het OneNet project volledig is geïntegreerd binnen de dertien locaties.

Op deze manier wilde ik een paar belangrijke punten vastleggen die in de toekomst in ieder geval gerealiseerd moeten worden. Omdat bijvoorbeeld *OneNet* ook een uitgangspunt was voor de PDC, gold dit ook voor de inhoud van het adviesrapport.

Tijdens de eerste Stage, had ik geconcludeerd dat de onderlinge samenwerking tussen de helpdesk en systeembeheer stroef verliep. De helpdesk had dit signaal tijdens mijn Jobrotation uit Stage 1 gegeven. Ik kon veelal uit de reacties van het systeembeheer opmaken dat zij inderdaad ontevreden zijn over de helpdesk. Uit de reactie van de Senior systeembeheerder in paragraaf 6.2.3 kwam ook iets naar voren over het feit dat hij vond dat de helpdesk teveel verdiende voor de geleverde prestaties. Na enig navraag kwam ik er achter dat de helpdesk ooit is aangenomen om een groot percentage meldingen uit handen te nemen van het systeembeheer. Daarbij zijn zij volgens de verhalen t.o.v. systeembeheer te hoog ingeschaald, want het beoogde oplospercentage werd niet behaald. Dit zat blijkbaar in ieder geval een aantal systeembeheerder nog steeds dwars. Een dergelijk onderwerp valt ver buiten de scope van het adviesrapport. In de eerste versie van het adviesrapport heb ik dit als knelpunt opgenomen. Het was soms moeilijk te bewijzen, maar de onderlinge samenwerking en hoe men over elkaar sprak was zo overduidelijk dat harde bewijzen niet nodig waren. Ik ben mij wel gaan afvragen waarom dit een probleem was, mij leek immers een verschil in salarisschaal geen reden om vervolgens de samenwerking te ontbinden. In de eerste versie van het adviesrapport heb ik de samenwerking tussen de helpdesk en systeembeheer wel als knelpunt opgenomen.

In diezelfde versie (0.1) geef ik ook aan dat de beleidsvoering niet altijd op de werkvloer belandt. Als ik aan de medewerkers vroeg waar I&A naar streeft en wat zij de komende jaren wil bereiken, gaf men aan dat dit niet te weten. De medewerkers hebben geen gezamenlijk doel waar zij als team voor staan. Vervolgens heb ik kort onderzoek gedaan naar de mogelijke documentatie m.b.t. strategische of tactische planningen. Het enige wat ik heb kunnen vinden waren subdoelen uit het strategisch beleidsplan. In dit plan stonden alleen subdoelen van I&A beschreven, dit waren ICT-gerelateerde projecten. Het verhaal waar I&A voor staat en wat men wil bereiken was nergens te vinden en ook niet duidelijk bij de medewerkers. Ik heb vervolgens nog navraag gedaan bij een stafmedewerker van I&A, ook deze gaf aan dit niet te weten.

Ik was van mening dat het niet rendabel was om in de huidige situatie meer ITIL processen te integreren, dit zou zeker door de medewerkers verworpen worden vanwege te weinig draagkracht en de onderlinge problemen. Bij ITIL creëert men ook een formele afhankelijkheid, nauwe samenwerking tussen de processen is een vereiste, zoals bijvoorbeeld de samenwerking tussen Incident en Problem Management, bestaande uit de helpdesk en systeembeheer. Als deze twee groepen niet goed samenwerken, zouden ITIL processen zeer inefficiënt worden. Daarbuiten vormt het invoeren van bijvoorbeeld Configuratie Items (Configuration Management) een solide basis om de ITIL processen verder te ondersteunen. Het invoeren van Configuratie Items is overigens in het verleden ook tevergeefs geprobeerd, mede doordat maar klein deel van de afdeling voor de invoering stond. I&A had hier als team voor staan om zoiets succesvol in te voeren. Om deze reden heb ik "De I&A medewerkers vormen geen team" als knelpunt bestempeld. Hieronder de tekst welke ik in versie 0.1 had beschreven:

Tijdens de gehouden interviews of gesprekken kwamen veel onderlinge verwijten naar voren, veelal enkel gebaseerd op incidenten. Beide partijen gebruiken misgelopen incidenten om elkaar af te branden in plaats van te ondersteunen.

Van de beleidsvoering kan worden geconcludeerd dat het informatiebeleid niet juist op de werkvloer belandt of in ieder geval onduidelijk is.

Ik was benieuwd wat de opdrachtgever hiervan vond. Hij had inderdaad twee reacties op de punten. Zijn eerste reactie was of dit mijn mening was en of ik deze eventueel kon onderbouwen met feiten. Hij vroeg zich ook af of mensen dit hebben aangegeven of dat ik dacht dat zij dit bedoelden. Ik kon hieruit concluderen dat hij wel degelijk open stond voor dergelijke kritiek, maar vooral meer concrete argumentatie wilde zien. Zijn tweede opmerking was waarom ik dit had geconcludeerd. Vervolgens heb ik de beschrijvingen aangescherpt volgens de criteria van de opdrachtgever.

Om de teamvorming te verbeteren vervult het management naar mijn mening een sleutelrol. De kans dat de medewerkers zelfstandig weer een team gaan vormen is nihil. Het beleid zou naar mijn mening met een duidelijke visie en missie met doelstellingen moeten komen. ITIL zou een middel zijn om een doelstelling te behalen. Dit beleid moet op de werkvloer belanden; de medewerkers moeten het gevoel krijgen dat zij onderdeel zijn van die doelstelling en hierop ook inspraak hebben. Vervolgens moet worden besproken wat voor voordelen ITIL op de werkvloer zou brengen. Behalve meer structuur en administratief werken moet ITIL ook duidelijke voordelen opleveren, anders zou het lijken dat ITIL alleen maar onnodig extra werk veroorzaakt, zie ook kwaliteitseis drie. Dit zal in de toekomst een moeizaam proces worden, vanwege de spelende frustraties en de bedrijfscultuur die tegen meer structuur in druist. In de korte tijd dat ik nog aanwezig was kon ik hier niet veel aan doen, behalve de lijn- en stafmedewerkers overtuigen. Mijn mening was dat wanneer dit knelpunt grotendeels is verholpen, de invoering van ITIL meer baat heeft. Dit staat dan ook duidelijk vermeld in de paragraaf.

In de volgende paragraaf komt de PDC aan bod. De paragraaf gaf uitleg welke knelpunten de PDC kan verhelpen. Het was duidelijk dat net als bij Steunpunt ICT met name de vijf GAPs aanwezig waren, zoals ik dit ook bij Steunpunt ICT had geconstateerd. De reden dat ik dit niet dusdanig heb benoemd heeft te maken met het feit dat ik het GAP-model⁴ puur heb gebruikt voor mijn eigen knelpuntenanalyse. De lezers van het adviesrapport waren niet bekend met dit model en veel tijd om dit gedetailleerd uit te werken en leggen had ik niet. Middels kritieke succesfactoren heb ik een aantal aandachtspunten beschreven die tijdens de levenscyclus van de PDC van belang zijn, hieronder een tweetal voorbeelden:

- **Begrijpbaarheid**

De Producten en Diensten Catalogus (PDC) heeft als primair doel aan de klanten inzicht te geven wat de producten en diensten van I&A zijn. Het is daarom van belang dat de klant de producten en diensten herkent en dit zonnodig te toetsen. Toekomstige updates in de PDC dienen te worden opgesteld in een taal die door de klant wordt begrepen.

- **Aanpasbaarheid**

Aanbevolen wordt het onderhoud op één centraal punt neer te leggen, zoals aangegeven in hoofdstuk 5 van de PDC, (de onderhoudsdocumentatie) aan één persoon. Deze persoon is verantwoordelijk voor de distributie van geautoriseerde nieuwe versies. Elke genoemde dienst of product moet een inhoudelijk verantwoordelijke hebben, veelal de persoon die een groot raakvlak heeft met een product of dienst. De inhoudelijk verantwoordelijke levert de geautoriseerde wijzigingen aan de verantwoordelijke van de PDC.

In hoofdstuk 5 van de PDC voor I&A had ik al rekening gehouden met deze punten. De kritieke succesfactoren geven nogmaals aan waarom dit zo belangrijk is.

⁴ Leo Ruijs, Op weg naar een volwassen dienstverlening

8.3.2. De invulling geven van ITIL

De opvolgende paragrafen zijn gericht op de invoering van een aantal ITIL processen³, namelijk Incident, Configuration, Problem, Change en Service Level Management. Uit het rapport blijkt dat de knelpunten grotendeels verholpen kunnen worden middels meer structuur. Voor meer structuur is voor I&A het meer invoeren van ITIL de meest logische stap. In de eerste paragraaf vertel ik iets over ITIL in het algemeen, deze relateerde ik aan mijn Business Case van het project:

I&A bevindt zich volgens het IT-Service Capability Maturity Model in stadium twee. De basisprocessen zijn aanwezig en er is een niveau van discipline om zich aan deze processen te houden. Stadium drie wordt echter niet behaald, omdat niet alle processen zijn bepaald en daarom ook niet zijn gedocumenteerd, gestandaardiseerd en geïntegreerd. ITIL zou een goed middel zijn om te groeien naar CMM niveau drie. ITIL is een middel voor meer standaardisering en kan een leidraad vormen om de processen te bepalen. Daarbuiten zal ook blijken dat ITIL een oplossing biedt aan de ondervonden knelpunten.

Het ID College heeft in het verleden gekozen voor ITIL. Er wordt gewerkt met de op ITIL gebaseerde applicatie TOPdesk. TOPdesk is volledig ingericht conform de ITIL richtlijnen. De helpdesk is initieel ook volgens ITIL proces Incident Management opgesteld. Het is daarom verstandig hierop voort te borduren.

In het advies, vertel ik waar I&A rekening mee dient te houden en geef ik ook aan in welke volgorde dit zou moeten plaatsvinden:

Zorg dat de invoering van ITIL een geleidelijk proces is. Er wordt geadviseerd eerst Incident Management te verbeteren middels de kritiek van het IT Service CMM niveau 3 en vervolgens het bepalen van de Configuration Items (Configuration Management). Beide processen vormen een belangrijke basis voor ITIL. Voor de invoering zal I&A nadrukkelijk tijd moeten reserveren.

Hierna geef ik kort aan welke typen rollen er kunnen worden vastgelegd voor I&A, ik koppel de aanwezige rollen (helpdeskmedewerkers, systeembeheer, specialisten en de aansturende aan de beschreven ITIL rollen.

In de volgende vier paragrafen beschreef ik vijf ITIL processen, kort samengevat staat het volgende hierin aangegeven:

Incident Management

Door het vastleggen van Incident Management in zowel de processen als de werkinstructies geeft dit de medewerkers meer structuur een melding te escaleren naar de volgende lijn. Met name de verantwoordelijkheden van een rol resulteren erin dat de Incidentbehandelaars weten wat van hen verwacht wordt.

Configuration Management

Bij het gebruik van Configuration Management spelen de Configuration Items een belangrijke rol. Het meer vastleggen van de ICT-infrastructuur door het bepalen en invoeren van Configuration Items geeft als verbetering dat de behandelaars sneller een incident kunnen analyseren en het belast de klant minder met technische vragen. Dit is vervolgens onderbouwd met een aantal praktische voordelen.

Problem Management

Problem Management zal vooral worden ingevuld door de systeembeheerders en specialisten. Deze zullen vooral de helpdesk ondersteunen en gestructureerd gebruik maken van pro-actieve handelingen.

³ ITSMF Nederland, IT Service management

Change Management

Voor Change Management moet vooral worden vastgelegd hoe wordt omgegaan met een impactvolle wijziging. Zodoende stelt dit de systeembeheerder of specialist in staat beter om te gaan met pro-actieve handelingen.

Service Level Management

Door het gebruik maken van Service Level Management stelt I&A zich in staat goed de processen te meten en op de uitkomst te anticiperen om zichzelf te optimaliseren. Het consistent verwerken van de gegevens vanuit TOPdesk is hiervoor zeer van belang. Daarbuiten moet I&A zelf bepalen wat zij precies wil meten en waarom. Ik heb daarbij wel suggesties gegeven. De reden dat ik dit ITIL proces toch bespreek is, dat ik in de opdrachtomschrijving had aangegeven dat ik zou kijken naar de Managementinformatie. Dit heb ik voor I&A vertaald naar het ITIL proces, omdat zij naar mijn mening ook dit proces goed zouden kunnen inrichten.

De eerste vier processen ben ik aan de hand van mijn advies in Microsoft Visio gaan uittekenen en gaan uitwerken naar de processen en werkinstructies, voor een voorbeeld zie *externe bijlagen, bijlage 12 of 13*. Ik wilde laten zien wat hierbij de belangrijke punten waren om de knelpunten te verhelpen. Alleen aangeven welke processen I&A moet hanteren zou naar mijn mening niet voldoende oplossing bieden. In de werkinstructies waren belangrijke punten opgenomen die de wat kleinere knelpunten konden verhelpen.

Probleem m.b.t. de planning

Halverwege de tweede week van mijn Stage, werd mij duidelijk dat ik in de nog beschikbare vijf werkdagen niet alles naar wens kon voltooien. Ik was duidelijk doorgeschoten in mijn enthousiasme en ben te gedetailleerd aan de slag gegaan met bijvoorbeeld het uitwerken van die ITIL processen, waardoor ik duidelijk teveel werk had aangenomen.

Het probleem was dat ik een andere teamrol ¹² vervulde, dan dat ik mijzelf zou typeren. Tijdens mijn schoolmodulen is altijd gebleken dat ik volgens de typering van Bos en Harting als het type conservator gedroeg. Deze rol houdt vooral rekening met ervaringen uit het verleden en is voorzichtig met veranderingen. Zoals de situatie was, neigde ik meer naar een practicus; ik ging aan de slag maar sloeg daarin door. De valkuil van een practicus is dat hij zich de planning niet goed realiseert en doorwerkt totdat er duidelijk problemen ontstaan. Omdat ik mijzelf nooit zo typeerde, had ik onvoldoende rekening gehouden met deze valkuil. De reden dat ik een andere teamrol had dan normaal, heeft te maken met het feit dat een conservator vooral beroep doet op zijn ervaring. Ik werkte nu echter met een nieuwe methode, omgeving en mensen, en wellicht ging ik mij om die reden anders gedragen. Ik ben vervolgens naar de opdrachtgever gegaan en heb hem het probleem voorgelegd. Er is afgesproken dat ik een Exception Report zou opstellen, zie *externe bijlagen, bijlage 14*. De opdrachtgever en ik hebben ter plekke besproken welke onderdelen een lagere prioriteit hadden door het hanteren van de MoSCoW prioritering. De opdrachtgever had aangegeven dat het tekenen van processen de laagste prioriteit had. Hij vond het belangrijker dat ik mij eerst richtte op de algemene punten van het adviesrapport. Het uitwerken van processen en werkinstructies neigde bijna al naar de implementatie, terwijl nog niet eens duidelijk is wat I&A met het adviesrapport gaat doen. Ik kon niets anders doen dan hem hierin gelijk te geven en ben hiermee akkoord gegaan. Ik ben mij gaan afvragen waarom dit zover heeft kunnen komen. De reden was echter vrij simpel, tijdens het opstellen van het Stage Plan interpreteerde ik de scope van het project vaak alleen in de breedte:

In het adviesrapport wordt ook meegenomen of voor beide partijen optimaler gebruik kan worden gemaakt van ITIL, door het verbeteren van het reeds aanwezige incident beheer en het aanvullen van probleem- en wijzigingsbeheer.

¹² Sociaal Management, Werken met plezier: Kernkwaliteiten

Ik had onvoldoende rekening gehouden met de detaillering(diepte) van het adviesrapport en heb niet aangegeven hoever ik dergelijke onderwerpen in het adviesrapport zou beschrijven.

Probleem m.b.t. de kwaliteitseisen van het product.

De opdrachtgever had ook aangegeven ontevreden te zijn met de huidige opzet van het adviesrapport. Hij gaf aan dat hij dit te onduidelijk vond voor buitenstaanders(kwaliteitseis 2). Tevens zei hij om die reden niet achter mijn rapport te kunnen staan. Omdat het adviesrapport zeer belangrijk was voor het effect, stond ik wederom voor een dilemma. De tijd begon te dringen en ik besepte dat ik weinig tijd had om te corrigeren.

Met de opdrachtgever ben ik in gesprek gegaan over wat hij concreet van het adviesrapport verwachtte en hoe hij de indeling zou willen zien. Dit onderwerp was al eerder aan bod gekomen, maar duidelijk nog niet voldoende over de opzet. De opdrachtgever bleek vooral moeite te hebben met de karige inleidingen en wat nou exact mijn advies was. Ik vertelde iets, maar zei niet exact wat het advies was. Ik had met de opdrachtgever besproken alles te doen om mijn advies te verduidelijken. Daarbij is afgesproken dat ik het deeladvies van I&A meer prioriteit zou geven dan dat van Steunpunt ICT. Deze keuze heeft vooral te maken met de overtuiging. De Steunpunt ICT medewerkers hebben minder behoefte aan een uitgebreid adviesrapport en moeten vooral worden overtuigd van de rendementsvoordelen. Omdat ik simpelweg tijd te kort kwam, werd dit voor mij overwerken maar vond dat geen probleem. De opdrachtgever heeft aangegeven iets te willen doen met mijn rapport, ik was erg dichtbij een positief effect. Ik heb vervolgens op aanraden van de opdrachtgever een managementsamenvatting gemaakt, waarin ik uitleg wat tijdens de twee voorgaande Stages is uitgevoerd en wat de relatie is met het adviesrapport. Alle paragrafen over ITIL hebben dezelfde opdeling gekregen, welke knelpunten verbeteren zij, het advies en de kritieke succesfactoren. Per deelrapport eindig ik met een korte samenvatting van het advies.

8.4. *Het maken van het deelrapport voor Steunpunt ICT*

Het deelrapport van Steunpunt ICT lijkt in grove lijnen erg op die van I&A. In plaats van de PDC bespreek ik de DNO en DAP en geef ik aan welke oplossing de vernieuwde versies bieden voor de gevonden knelpunten. Bij de kritieke succesfactoren benadruk ik nog een tweetal belangrijke punten waar Steunpunt ICT absoluut rekening mee moet houden:

Verbeterbaar

De DNO en DAP moeten zo nu en dan worden geëvalueerd of zij nog steeds de daadwerkelijke dienstverlening vertegenwoordigen. Indien nodig moeten Steunpunt ICT de DNO en DAP aanpassen en dit vervolgens weer bespreken met het schoolbestuur er mag geen groot verschil tussen de vastgelegde en daadwerkelijke dienstverlening ontstaan.

Leidraad

Steunpunt ICT moet de DNO en DAP serieus nemen, mocht men het oneens zijn met de inhoud, dan moet dit bespreekbaar zijn. Het volstrekt niet hanteren van de DNO en DAP brengt Steunpunt ICT op het punt waar zij nu staan.

Een verschil met het deelrapport voor I&A is de relatie die ik leg met de ITIL processen. Voor Steunpunt ICT ga ik er nog praktischer op in; ik besteed minder aandacht aan ITIL proces, en geef meer concrete oplossingen voor de knelpunten, waar deze wel een vorm van de ITIL processen blijken te plaatsen. Ik begin bij een paragraaf over managementinformatie, deze benoem ik niet als Service Level Management zoals bij I&A, omdat een dergelijk ITIL proces vastleggen niet rendabel is voor een organisatie met de omvang van Steunpunt ICT. De managementinformatie is echter wel een zeer groot probleem. In paragraaf 7.1.2 had ik aangegeven waarom dit een probleem is, Steunpunt ICT heeft een rapportageplicht en men is niet instaat deze zonder handmatige aanpassingen te genereren. In deze paragraaf leg ik de relatie met de nieuwe DAP en de rapportage die daarin

verplicht is gesteld. Per punt bespreek ik stapsgewijs wat nodig is de juiste rapportage te verkrijgen, hieronder een typerend voorbeeld:

- Beschikbaarheid van de servers en externe verbindingen;
In de DAP versie 4.0 staat beschreven welke preventieve handelingen Steunpunt ICT dient te hanteren. Deze handelingen zijn onderverdeeld in dagelijkse en wekelijkse controle van een aantal belangrijke punten. Vanuit een controlelijst kunnen deze punten worden afgevinkt. De beschikbaarheid van de server wordt dagelijks gecontroleerd. Als Steunpunt ICT in staat is deze gegevens te registreren, zijn zij in staat om een overzicht te bieden hoe vaak de server beschikbaar was. De oorspronkelijke reden van de downtime zal wellicht uit TOPdesk te halen zijn omdat de helpdesk tijdens geconstateerde afwijkingen in actie moet komen.

In de paragraaf Incident en Problem Management leg ik vooral de relatie met de nieuw in te richten helpdesk. Het advies is vrij kort, door de stagiaires beter te begeleiden in de dagelijkse werkzaamheden, zullen de specialisten (Problem Managers) op den duur meer tijd krijgen structurele verbeteringen aan te brengen.

Bij Configuration Management vertel ik alleen welke praktische voordelen Configuratie Items bieden voor Steunpunt ICT. Ik betrok daarin TOPdesk en geef hierbij ook de concrete voordelen die Steunpunt ICT kan gebruiken om de dienstverlening te verduidelijken:

- Een Configuratie Item geeft een bevestiging dat de computer onder het beheer/scope van Steunpunt ICT valt.

Tijdens de nulmeting, het in beheer nemen van de ICT-infrastructuur, wordt een nieuwe of goedgekeurde computer toegekend door deze te koppelen aan een Configuratie Item nummer. Zodra dit het geval is, valt de technische ondersteuning van Steunpunt ICT in het basispakket. TOPdesk biedt de mogelijkheid om ook gegevens zoals de levenscyclus van de computer te monitoren. Er vindt namelijk een verschuiving plaats op de typen diensten zodra een computer zich buiten de levenscyclus bevindt. Door het vastleggen van de levensduur, houdt TOPdesk dit bij. Indien een computer zijn levenscyclus overschrijdt, dan kan er via de TAS (module gebeurtenissen) een notificatie plaatsvinden aan de ICT-coördinator en Steunpunt ICT.

Het advies eindigt met een paragraaf over Change Management. Voor Steunpunt ICT is het alleen van belang vast te leggen hoe met wijzigingen wordt omgegaan. Voor impactvolle wijzigingen is het ook van belang dat zij bijvoorbeeld de ICT-coördinator van de basisschool voldoende inlichten.

8.5. *Het houden van de presentaties*

8.5.1. Presentatie voor Steunpunt ICT

De presentatie heb ik gehouden aan alle medewerkers van Steunpunt ICT en drie stagiaires.

De inhoud van mijn presentatie voor Steunpunt ICT was t.o.v. I&A anders. De Steunpunt ICT medewerkers zijn niet geïnteresseerd in het streven naar een hoger IT-service CMM niveau of de ITIL processen. De presentatie was daarom met name gericht op de praktische voordelen die zij konden halen uit mijn adviesrapport om de knelpunten te verbeteren. Het publiek bestond alleen maar uit technici, en een dergelijke benadering zou het meeste interesse opwekken. Tijdens de presentatie wilde ik in ieder geval de volgende hoofdlijnen bespreken:

- De medewerkers van Steunpunt ICT moeten niet meer om de DNO en DAP heen werken;
- Steunpunt ICT zal veel tijd moeten steken in het verbeteren van de procedures;
- De nieuwe helpdesk moet goed worden ingericht;
- Het juist verwerken van gegevens leidt tot direct bruikbare rapportage;
- ITIL levert ook praktische voordelen op en geeft een goede rolverdeling die kan worden uitgewerkt.

Mijn aanpak was met name gericht op het duidelijk maken dat bij meer gestructureerd werken veel knelpunten zouden reduceren of zelfs zouden worden verholpen. Op den duur zal blijken dat al deze moeite loont. De verbeteringen heb ik daarna gekoppeld aan ITIL, zoals Incident Management aan de

nieuwe helpdesk. Bij Configuration Management heb ik bijvoorbeeld de implementatie van Configuration Items besproken. Hierin had de applicatie TOPdesk een grote rol. Ik heb concreet uitgelegd hoe zoiets bij TOPdesk te werk gaat, welke knelpunten dit oplost en welke *Quick Wins* dit nog meer kan opleveren.

De presentatie werd goed ontvangen. Ik kon goed merken dat de medewerkers begrepen waarom de besproken punten zo belangrijk waren en wat de relatie was met ITIL. De medewerkers zagen in wat voor gevolgen het heeft als men niet volgens de DNO en DAP werkt en hoe op den duur de percepties van de dienstverlening aan beide kanten kan verwateren.

Aan het einde van de presentatie had het publiek de mogelijkheid om vragen te stellen. De vragen gingen vooral over het gebruik van Configuratie Items en de inrichting van de helpdesk. Uit het soort vragen die ik kreeg, kon ik concluderen dat men echt geïnteresseerd was in mijn oplossingen, maar alleen nog wat twijfelden over het rendement en de toepasbaarheid. Ik heb daarover nog wat toegelicht en de medewerkers waren duidelijk tevreden met het antwoord.

8.5.2. Presentatie voor I&A

Voor mijn tweede presentatie waren het management en twee stafmedewerkers het publiek. De presentatie wilde ik tevens gebruiken om mijn producten uit de eerste twee Stages te promoten. Ik immers heb meer gedaan dan alleen een adviesrapport schrijven. Tijdens de presentatie heb ik daarom eerst nadrukkelijk de PDC en DNO/DAP besproken, wat tevens een inleiding was. Ik heb uitgelegd wat ik precies heb opgeleverd en wat de grote voordelen zijn. Nog belangrijker was dat ik heb aangegeven wat de kritieke succesfactoren er waren om de producten ook echt succesvol te maken.

De belangrijkste knelpunten uit het adviesrapport zijn aan bod gekomen. Het belangrijke knelpunt, de teamvorming heb ik uitgebreid besproken. Vervolgens heb ik de invulling van mijn adviesrapport kort samengevat.

Het afdelingshoofd had na mijn presentatie nog een paar vragen. Eén van de belangrijkste vragen was waarom de invoering Configuration Management in het verleden is mislukt. Hij vertelde dat er nou al vier keer een poging was gedaan deze in te voeren, maar dat dit altijd op niets uitliep. Mijn antwoord daarop was dat een dergelijke wijziging onvoldoende draagkracht heeft bij de afdeling en de medewerkers onvoldoende als geheel erbij zijn betrokken. Hij vroeg zich ook af wat mijn visie was met een SLA voor de afdeling. Ik had hierop als antwoord dat I&A zich vooral moet afvragen waarom zij denken die SLA nodig te hebben. Naar mijn inziens zou men die SLA dan willen om zo nauwkeurig mogelijk de dienstverlening te beoordelen aan de hand van een servicegraad. Dit zou als resultaat hebben dat men streeft naar bijvoorbeeld zo'n nauwkeurig en kort mogelijke oplostijd van een standaard dienst die leidt tot een verbeterde klanttevredenheid. Alle antwoorden die ik gaf hadden een relatie met het knelpunt teamvorming en het goed uitwerken van een visie, missie en doelstellingen. Ik had het idee dat mijn verhaal goed was overgekomen.

8.6. End Stage Assessment

Met de opdrachtgever en Senior User heb ik de resultaten geëvalueerd. Ik had daarbij het woord en gaf opmerkingen over de inhoud van het Stage Plan. Het belangrijkste onderdeel was de opgestelde kwaliteitseisen voor het adviesrapport:

- Geeft een realistisch beeld hoe I&A zou kunnen werken;
Het was van belang dat ik rekening hield met de huidige situatie en werknemers van I&A en niet met oplossingen kwam die andere mensen of middelen zou vereisen. Met de Project Board heb ik tijdens de Stage besproken welke personen een dergelijke rol bijvoorbeeld conform ITIL zouden kunnen krijgen. Ook heb ik gekeken naar de mogelijkheden van TOPdesk ten aanzien van het advies. Ik heb daarbij geverifieerd of delen van het advies inderdaad door TOPdesk op de juiste manier worden ondersteund. De opdrachtgever heeft dit ook tijdens de Stage als voldoende bevonden.
- Is voor het publiek begrijpbaar;
Het adviesrapport moest ook geschikt zijn voor een publiek dat minder bekend was met mijn project, zoals het hoofd van de afdeling I&A. Dit punt was eerst een deel van kritiek van de opdrachtgever. Na de laatste wijzigingen was het rapport voldoende bevonden door de opdrachtgever.
- Heeft een duidelijke onderbouwing voor een goed rendement m.b.t. de nieuwe procedures en leidt niet tot E-bureaucratie ⁶.
In het adviesrapport moest ik rekening houden met het rendement van ITIL en de bijkomstige administratieve werkzaamheden. Als ik aangaf dat er inderdaad dingen moeten veranderen, was het ook aan mij de taak om te onderbouwen wat de baten zouden zijn voor I&A. De opdrachtgever heeft dit punt als voldoende beoordeeld.

8.7. *Het afsluiten van het Project*

Ik was aan het einde gekomen van het project. De afspraak met de opdrachtgever was dat ik een End Project Report zou opstellen met daarin een overzicht welke producten ik heb opgeleverd. Omdat alles per Stage inhoudelijk was afgehandeld, was er niet veel meer te bespreken.

Als bijlage heb ik ook het Lessons Learned Log opgeleverd. De genoemde punten zijn vooral de fouten m.b.t. de projectaanpak die tijdens het project zijn gemaakt en de manier waarop deze zijn gecorrigeerd. De laatste pagina was een ontbindingscontract voor het project. Middels een e-mail heb ik alle I&A medewerkers laten weten dat het project was ontbonden en dat mijn opdrachtgever verder verantwoordelijk is voor de distributie van de producten.

⁶ Unit4Agresso, een praktische kijk op ITIL

9. Evaluatie

In dit hoofdstuk evalueer ik de processen en producten van het afstudeerproject. In paragraaf 9.1 evalueer ik de processen. Ik beschrijf hierin hoe de methoden en technieken mij zijn bevallen, en beschrijf mijn ervaringen over de Stages die ik heb doorlopen. In paragraaf 9.1 evalueer ik de in het project opgenomen Specialist Products en hierna bespreek ik of de doelen uit de opdrachtomschrijving zijn bereikt. Dit hoofdstuk sluit af met een algemene conclusie over de procesgang van het project.

9.1. *Procesevaluatie*

9.1.1. Methoden en technieken

PRINCE2

De projectorganisatie rondom PRINCE2 vond ik zeer bruikbaar. Ondanks dat voor de omvang van mijn project de projectorganisatie rollen vrij overdreven waren uitgewerkt, zijn alle typen rollen benut. Het voordeel is dat ik in de wat grotere PRINCE2 projecten dezelfde opstelling zou kunnen gebruiken. In paragraaf 3.1.1 heb ik verteld om welke redenen ik de werkverdeling van de teamleden anders heb aangepakt dan het ID College normaal zou doen. Achteraf gezien heeft mij dit wel een aantal problemen opgeleverd, namelijk dat een aantal medewerkers inhoudelijk niet voldeden aan mijn verwachtingen. Daardoor lag de verantwoording opeens bij mij. Gelukkig heb ik dit probleem vroegtijdig aangegeven en kon ik altijd op de flexibiliteit van de organisatie rekenen.

Het Project Initiatie Document heeft mij geholpen een solide basis op te stellen voor het project. Tijdens het opstellen van dit document was de inhoud van het project duidelijk geformuleerd, zodat alle betrokkenen wisten wat hen te wachten stond. In dit document werden ook belangrijke onderwerpen weergegeven die gedurende het project werden bijgehouden, zoals de Risk Log. Aan de Business Case had ik tijdens het project vrij weinig. Er is vanwege die reden weinig tijd in gestoken. Dit heeft vooral te maken met de korte periode dat ik aanwezig was voor het project en dat de kosten laag waren. Desondanks kan ik het idee van de Business Case wel zeer goed begrijpen, mocht halverwege het project men tot de ontdekking komen dat de kosten niet opwegen tegen de baten, kan men tijdig anticiperen. Dergelijke situaties hebben zich ook bij mijn project voorgedaan, maar dan op een te gedetailleerd niveau om dit te relateren aan de Business Case.

De Stage Plans gaven zowel mij als de Project Board een helder beeld over wat er moest worden gerealiseerd. Het grootste voordeel van de Stages was dat ik na elke Stage weer met een schone lei kon beginnen en mij volledig kon concentreren op de nieuwe doelstellingen.

De Product Breakdown Structures uit de PID gaven de betrokkenen een snel overzicht wat ik gedurende het project aan Specialist Products zou opleveren. Het tekenen van de gedetailleerde Product Breakdown Structures in de Stage Plans is achteraf gezien overbodig geweest. Dit heeft te maken met het feit dat de producten die ik heb gemaakt altijd een inhoudsopgave hadden, waar de hiërarchische opdeling ook uit was te herleiden.

Gedurende het project heb ik op aanraden van de kwaliteitsmanager om de twee weken een korte rapportage opgesteld. Een echte meerwaarde had deze niet, omdat de personen in de Project Board bij voorbaat voldoende op de hoogte waren van de status van het project. De rapportage was wellicht interessant geweest voor als het project mis zou zijn gelopen en men terug wilde kijken waar het fout was gegaan.

MoSCoW prioritering

De MoSCoW prioritering vond ik een zeer effectieve techniek om de belangrijkste onderwerpen te kunnen prioriteren. De prioritering is met voorbedachte rade gehanteerd, maar ook als noodzaak. Het is niet zozeer de MoSCoW prioritering die belangrijk is, maar de gedachte erachter; namelijk de prioriteit koppelen aan de deelproducten middels een classificatie.

Adviseringstechnieken

De technieken om met de weerstand van medewerkers om te gaan zijn naar mijn tevredenheid toegepast. De reden dat ik dat concludeer is vanwege de waardevolle informatie die ik tijdens de gesprekken en interviews heb verkregen. In het begin van het project heb ik wel onderschat hoe veel er afhangt van de adviseringstechnieken. In de laatste Stage is mij pas echt duidelijk geworden waarom ik als adviseur tegen zoveel dilemma's en problemen aan liep. Een typerend voorbeeld zijn de verschillende rollen die ik adviseur door mijn optreden had gecreëerd. Ik realiseerde mij goed dat dergelijke theorieën enorm belangrijk zijn in een organisatie waar de meningen erg verdeeld zijn. Ik ben blij dat ik een dergelijke ervaring heb gemaakt, anders was ik nooit tot dit inzicht gekomen. Waar ik wel als adviseur op moet letten is dat ik niet te betrokken raak bij de organisatie. Ik heb soms moeite om wat meer afstand te nemen van onderwerpen waar ik niks mee hoor te doen, hier ga ik in de toekomst meer rekening mee houden.

Interviewtechnieken

De aanpak van de interviews is naar mijn mening de juiste geweest. De gemengde aanpak van zowel open als gesloten vragen, eerst directief en vervolgens non-directief, gaven mij de mogelijkheid beide voordelen te benutten. Het enige waar wel rekening mee moest worden gehouden is natuurlijk de tijd van het interview, de gemengde aanpak zal altijd meer tijd in beslag nemen. De interviews heb ik daarom altijd zeer ruim gepland, of in een later stadium vervolgd.

Jobrotation

De twee dagen dat ik Jobrotation heb uitgevoerd, hebben mij waardevolle informatie opgeleverd. Vanwege het goede contact, kon ik de medewerkers in het vervolg makkelijker benaderen voor informatie, kritiek op mijn stukken of hun mening over een dienst of product. Door de actieve betrokkenheid ontstond er een vertrouwensband, waarbij de medewerkers meer voor mij open stonden en eerder bereid waren hun eerlijke mening te geven. Zo kreeg ik ook vaak de verwijten van medewerkers te horen jegens een ander onderdeel van de organisatie, welke ik vaak in mijn adviesrapport als knelpunten heb kunnen opnemen. Ik kan daarom concluderen dat Jobrotation zeer belangrijk was om tot de juiste analyse te komen.

9.1.2. Het project

Stage 1

Het onderhandelen over dergelijke diensten nam meer tijd in beslag dan dat ik had ingecalculeerd, maar mede dankzij dat onderhandelen heb ik de medewerkers wel meer op één lijn kunnen krijgen m.b.t. de dienstverlening. Het resultaat was ook dat om die reden de medewerkers positief tegenover de PDC stonden en zij tijdens de invoering ook meer draagkracht zullen geven.

Stage 2

Deze fase verliep naar mijn tevredenheid. Het onderzoek doen naar de knelpunten uit de DNO en DAP heb ik als erg interessant ervaren. De reden dat dit onderwerp voor mij erg interessant was, is omdat ik zelf vrij veel praktijkervaring heb met ICT-dienstverlening naar externe partijen. Ik kon mij zo goed in de situaties inleven en ook mij eigen praktijkervaring gebruiken om problemen op te lossen. Ondanks dat de medewerkers van Steunpunt ICT het inhoudelijk erg goed konden vinden in mijn knelpuntenanalyse, stuitte ik toch op veel weerstand. Deze weerstand was niet zozeer jegens mij,

maar jegens de DNO, DAP en het meer gestructureerd werken. Het zat mij soms wel dwars dat zij niet goed inzagen dat het ad-hoc (reactief) werken de grootste oorzaak was van de knelpunten. De verbeteringen in de DAP resulteerden sowieso in een gestructureerdere werkwijze, anders kon ik geen oplossingen bieden. Het was voor mij een hele uitdaging te bepalen hoe ik dit met de medewerkers ging oplossen. Dit knelpunt heb ik dan ook in de derde Stage weer opgepakt.

Stage 3

Tijdens het maken van het adviesrapport zijn andere knelpunten aan het licht gekomen dan ik had verwacht, bijvoorbeeld de teamvorming van I&A. Zoals ik in de werkzaamheden Stage 3 beschreef, was ik vanwege mijn enthousiasme te diep in gegaan op de oplossingen zoals het beschrijven van de processen en werkinstructies. Ik had mij ook beter moeten realiseren dat ik vanwege de grote verschillen tussen I&A en Steunpunt ICT twee verschillende adviesrapporten schreef. De drie beschikbare weken waren behoorlijk krap voor twee adviesrapporten met daarbij ook een aantal niet ingecalculerde knelpunten en twee presentaties. Ondanks de fouten die ik heb gemaakt en krappe planning is het mij toch gelukt naar tevredenheid een adviesrapport op te leveren en het beoogde effect te bereiken. Zowel Steunpunt ICT als I&A heb ik kunnen overtuigen met de adviezen die ik geleverd heb. De opdrachtgever was duidelijk tevreden over de inhoud en heeft aangegeven hier iets mee te willen doen. De stafleden staan ook achter het advies. Het afdelingshoofd was ook duidelijk geïnteresseerd in het adviesrapport na de presentatie en kon zich goed vinden in de gepresenteerde inhoud. Steunpunt ICT stond in het begin van Stage 3 een stuk negatiever tegenover de inhoud van het rapport, desondanks heb ik ook deze kunnen overtuigen. Dit concludeer ik vanwege de interesse die zij achteraf getoond hebben over de inhoud van het rapport en presentatie. Ik heb mij ook laten vertellen dat er een aantal stageplaatsen is aangevraagd om mijn ideeën te automatiseren en verder uit te werken. Ik ben blij dat ik mij tijdig heb gerealiseerd dat ik een ander publiek voor mij had dan I&A, hier heb ik tactisch op ingespeeld. Dit betekende wederom dat ik buiten de scope werkzaamheden heb uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld het kijken naar de automatiseringsmogelijkheden van Configuratie Items. Ik had met alleen een adviesrapport binnen de gemaakte afspraken deze technici nooit kunnen overtuigen en om die reden niet het beoogde effect kunnen behalen.

9.2. Productevaluatie

In deze paragraaf evalueer ik de doelstelling uit mijn afstudeeropdracht en de opgeleverde producten. Het doel van de opdrachtschrijving was driedelig. Uit alle drie de doelstellingen zijn producten voortgekomen. Ik geef per doelstelling aan of de producten voldoen aan de uit de opdrachtschrijving vastgestelde doelstellingen:

Doelstelling 1:

1 Het duidelijk maken aan de medewerkers van het ID College welke diensten en producten zij van de afdeling I&A kunnen verwachten. Daarbij is het ook van belang dat is vastgelegd hoe een product of dienst kan worden aangevraagd door de medewerkers. Voor de afdeling I&A zorgt de documentatie er ook voor dat iedere I&A medewerker precies weet wat er geleverd kan worden. Het product dat bovenstaande doel probeert te bereiken betreft een Producten en Diensten Catalogus voor het ID College.

De PDC biedt duidelijkheid voor de medewerkers van het ID College welke producten en diensten zij van I&A kunnen verwachten. Om te controleren of de PDC ook daadwerkelijk voldoende duidelijkheid bood, is dit beoordeeld door de helpdesk en getoetst bij een aantal medewerkers van het ID College. In de PDC wordt ook veel aandacht besteed om de klant te begeleiden met bijvoorbeeld aanvragen of storingsen. Gebruikte procedures of restricties staan veelal in de PDC geformuleerd, verwijzingen naar aanvraagformulieren en hulpdocumenten zijn ook aanwezig. De PDC geeft ook de I&A medewerkers een helder beeld van wat zij leveren. Tijdens het opstellen van de PDC is inderdaad gebleken dat de percepties en meningen op dit vlak erg uiteen liepen. De PDC werkt ook structurerend en draagt bij aan de professionaliteit van de afdeling en het volwassenheidsniveau van de klant. Voor de afdeling

I&A is ook middels een hoofdstuk onderhoudsdocumentatie rekening gehouden met de productlevenscyclus. Dit hoofdstuk geeft de medewerkers een leidraad hoe om te gaan met wijzigingen in de PDC.

Doelstelling 2:

2 Het verduidelijken van de DNO en DAP. Er moet worden gekeken wat er niet duidelijk is in de DNO en DAP en dit vervolgens te wijzigen. Middels extra documentatie kan naar de klant worden verduidelijkt wat de richtlijnen zijn voor het aanmelden van een incident. Ook zal worden vastgelegd hoe de processen van I&A dienen te verlopen om de integriteit van de managementinformatie te waarborgen.

Door het bestuderen van documentatie, Jobrotation, en een aantal interviews is duidelijk naar voren gekomen waar de knelpunten lagen van de oude DNO en DAP. De oude versies waren niet concreet genoeg om de grens tussen de basis- en extra diensten te trekken. Ook de rolverdeling tussen Steunpunt ICT en de basisscholen bleek niet concreet genoeg en incompleet. Voor de knelpunten zijn oplossingen gevonden en verwerkt in de vernieuwde versies. Om te controleren of de DNO en DAP echt duidelijker zijn geworden, is dit uitbundig besproken met de medewerkers van Steunpunt ICT.

De extra documentatie is gesplitst naar twee documenten. Het eerste document is voor de ICT-coördinatoren, hierin zijn hun taken uit de DAP nader toegelicht voor meer verduidelijking. Het tweede document is voor de schoolmedewerkers waarin staat wat zij dienen te doen bij een aanvraag of storing. Beide documenten zijn getoetst bij een aantal directieleden en ICT-coördinatoren en voldeden aan de kwaliteitseisen.

Doelstelling 3:

3 Het in kaart brengen welke procedures binnen I&A moeten worden gehanteerd om doelstelling één en twee te ondersteunen. Daarbij wordt ook meegenomen of optimaler gebruik kan worden gemaakt van ITIL door het verbeteren van incident beheer en het aanvullen van probleem- en wijzigingsbeheer.

De derde doelstelling is ook bereikt. Het adviesrapport bespreekt bovenstaande punten uitvoerig, de ITIL processen zijn de processen die nodig zijn om de eerste twee doelstellingen te ondersteunen. De processen zijn zowel voor Steunpunt ICT als I&A specifiek aan bod gekomen en ook voor ieder op gepaste wijze geadviseerd. Het rapport kijkt ook nog verder, zo worden er een aantal belangrijke knelpunten besproken die het invoeren van de ITIL processen in de weg staan.

Is de opdrachtgever tevreden over de producten?

Tijdens de End Stage Assessments van de drie Stages is met de opdrachtgever uitvoerig besproken wat hij vond van de opgeleverde producten. Alle vastgestelde kwaliteitseisen zijn door de opdrachtgever voldoende bevonden. Ook tijdens de Stages was de opdrachtgever erg nauw betrokken bij de inhoud en opzet van de producten en heeft regelmatig vanuit zijn visie feedback geleverd op de producten. Op deze feedback heb ik altijd tijd kunnen anticiperen om toch tot tevredenheid van de opdrachtgever de producten volgens afspraak op te leveren op het afgesproken kwaliteitsniveau.

9.3. Conclusie

Als ik terug kijk naar mijn afstudeerproject, ben ik van mening dat het project goed is verlopen. Ondanks dat er fouten zijn gemaakt in bijvoorbeeld de detaillering van de scope, niet ingecalculerde werkzaamheden van het project en mijn eigen valkuilen, is het project ten allen tijden beheersbaar gebleven. Van de planning zoals in het PID vastgelegd is nauwelijks afgeweken, mede dankzij het continu monitoren van de voortgang en de MoSCoW prioritering. Dit is ook te danken aan de duidelijke planningen en de betrokkenheid van de teamleden en de zeer veel tussentijdse communicatie. Het is mij opgevallen dat ik gedurende het project elke dag gemotiveerd was om aan het project te werken. Het was dan ook vaak mijn eigen keuze om meer uren te werken dan nodig was. Ik kan daarom concluderen dat ik dit project zowel erg leerzaam als interessant heb gevonden.

Literatuurlijst

Geraadpleegde boeken:

#	Boeken
1	Mark van Onna en Ans Koning, De kleine PRINCE2, Gids voor projectmanagement, derder geheel herziene editie, Pinkroccade, tenHagenSTam, 2005
2	Leo Ruijs en Wouter de Jong, ICT-dienstverlening, Van ICT-beheer naar ICT Service Management, Academic Service 2003
3	ITSMF Nederland, IT Service Management, een introductie, van Haren publishing, 2002
4	Leo Ruijs, Op weg naar volwassen ICT-dienstverlening, Academic Service, 2002
5	Peter Janssen, Projectmanagement volgens PRINCE2, Pearson Education, 2003
6	H. Nathans, Adviseren als tweede beroep, Resultaat bereiken als adviseur, 2001
7	Hans-Erik Erikson en Magnus Penker, De UML Toolkit, Academic Service, 2002
8	Marinanne Hulshof, Leren Interviewen, Groningen, Wolters-Noordhoff B.V. 1997

Geraadpleegde afstudeerverslagen:

#	Afstudeerverslagen
9	Martin Kloos, Analyse en aanbevelingen ten behoeve van de automatisering, NTI, juni 2004
10	Ivar Kuiper, Opstellen Service Catalogue, Royal Boskalis Westminster nv, juni 2006
11	Bart Brouwer, Inrichten beheerorganisatie, Proactix, juni 2006
12	Dennis den Gelder, Ontwerp / implementatie generiek raamwerk SLA, AEGON, juni 2006

Geraadpleegde Internet Websites:

#	Omschrijving	Web adres
1	Nederlands computerwoordenboek	http://www.computerwoorden.nl/
2	PRINCE2 startpagina	http://www.prince2.startkabel.nl/
3	PRINCE2 artikel	http://www.computable.nl/artikel.jsp?archive=1&id=1299746
4	Lerende Organisatie samenvatting	http://www.adburdias.nl/lo_samenvatting.htm
5	Adviesrapport	http://www.leren.nl/cursus/professionele-vaardigheden/adviseren/adviesrelatie.html
6	Unit4agresso een praktische kijk op ITIL	http://www.unit4agresso.nl/files/u4cs/White/paper/praktijkgericht/ITIL.pdf
7	TOPdesk website	http://www.topdesk.com/nl/
8	Website voor diverse theorieën zoals adviseren	http://www.leren.nl
9	Framework voor een Service Catalog	http://nl.itsmportal.net/binaries/Voorbeeld_service_catalogus-framework.doc
10	Fontys ICT Services Diensten Catalog	http://www.fontys.nl/generiek/bronnenbank/sendfile.aspx?id=46924
11	ICT-dienstencatalogus FSW-dos	http://www.ict-fsw.leidenuniv.nl/content_docs/Dienstenniveau_beheer/diensten_catalogus_2005.pdf

Verklarende woordenlijst

Calamiteit

Een onvoorziene situatie welke schade heeft veroorzaakt aan de werkomgeving. Denk hierbij aan een blikseminslag, brand of een waterlekkage.

Change Management

Change Management (wijzigingsbeheer) richt zich op het onder controle krijgen van het proces van wijzigen en streeft ernaar om de aan wijzigingen (changes) gerelateerde storingen te beperken. Anders gezegd is het doel van Change Management: zeker te stellen dat gestandaardiseerde methoden en procedures gebruikt worden, zodat changes snel kunnen worden afgehandeld, met een zo gering mogelijke impact op de kwaliteit van de diensten.

Configuration Management

Configuratie Management (configuratiebeheer) stelt zich ten doel om betrouwbare en accurate informatie te kunnen verschaffen over de IT-infrastructuur. Daartoe controleert Configuration Management of mutaties in de IT-infrastructuur naar behoren zijn geregistreerd.

End Stage Assessment

Het overleg tussen de opdrachtgever en de Project manager aan het eind van een fase. Na goedkeuring kan worden gestart aan de volgende fase.

DAP

Dossier Afspraken en Procedures. In dit dossier afspraken en procedures worden de afspraken en procedures behandeld die betrekking hebben op technische dienstverlening.

DNO

Diensten Niveau Overeenkomst. Deze afspraken zijn aanvullend op de afspraken die zijn vastgelegd in een dienstenniveau overeenkomst

Exception Report

Een rapport dat wordt opgesteld door de Project Manager als er een afwijking plaatsvindt.

Gantt-chart

Een Gantt Chart is een grafische weergave van het plan, met op de horizontale as de tijd, op de verticale as de werkopdrachten en de lengte van de balken representeert de tijdsduur van de werkopdracht.

Helpdesk

De helpdesk is het organisatie-onderdeel dat een belangrijke rol speelt in de ondersteuning van de gebruiker. Voor de achterliggende IT-afdelingen werkt de helpdesk als "Front Office" dat de systeembeheerders en specialisten afschermt van veel vragen van gebruikers. Voor de gebruiker is de helpdesk het eenduidige aanspreekpunt van de IT-organisatie.

Incident Management

Incident Management (incidentbeheer) heeft de reactieve taak om de gevolgen van (dreigende) storingen in IT-diensten weg te nemen of te verminderen en ervoor te zorgen dat de gebruikers zo snel mogelijk weer aan het werk kunnen.

ITIL

Information Technology Infrastructure Library™ (ITIL) is een methode voor het systematisch beheren van de IT infrastructuur. De methode gaat uit van het duidelijk indelen en vastleggen van processen die een rol spelen bij het beheer van de infrastructuur van een IT-systeem. De activiteiten worden gegroepeerd in processen die een goed raamwerk bieden voor de professionalisering van het IT-beheer.

Lessons Learned Log

Een document waarin de leermomenten van het project staan beschreven

nOISE

Een leerling registratieapplicatie.

Prince2

Prince2 is een projectmanagementmethode die algemeen toepasbaar is op alle typen projecten. De methode is gebaseerd op praktijkervaringen met verschillende projectmanagementmethoden en praktijkvoorbeelden.

OneNet

Het netwerk van het ID College waarbij de verschillende locaties zijn gekoppeld tot één netwerk. De gebruiker zijn netwerkaccount e-mail zijn tot één gezamenlijk account samengesteld.

Productlevenscyclus

De levensloop van een product vanaf het idee tot de beëindiging.

Projectlevenscyclus

De levenscyclus van specificatie tot overdracht van de producten.

Problem Management

Problem Management (probleembeheer) onderzoekt de infrastructuur en de beschikbare registraties, met inbegrip van de incidentendatabase, om oorzaken voor (potentiële) storingen in de dienstverlening te achterhalen.

Quick Wins

Snel aantoonbare voordelen.

Self service

Een stukje dienstverlening waarbij de klant zichzelf kan helpen.

Bijlage 1: Goedgekeurde opdrachtomschrijving

Het ID College is een regionaal opleidingscentrum met vestigingen in Alphen aan den Rijn, Gouda, Katwijk, Leiden, Leidschendam, Lisse, Woerden en Zoetermeer. Het ID College speelt een cruciale schakelrol voor individuele studenten in hun maatschappelijke, beroepsmatige en persoonlijke ontwikkeling, voor de beroepskolom vmb -mbo -hbo, voor het bedrijfsleven en voor overheden en instellingen. Behalve middelbaar en hoger beroepsonderwijs verzorgen zij ook cursussen voor volwassenen. De letters ID staan voor individu en identiteit. Studenten maken hun eigen keuzes. Keuzes die bij hen passen en waar ze trots op kunnen zijn.

De omvang van het ID College betreft circa 1100 medewerkers en 12.000 studenten. Totaal staan er circa 2300 computers met zestig servers. Om het ID College goed IT-technisch te kunnen ondersteunen zijn er ongeveer twintig medewerkers, verspreid over de locaties. De centrale helpdesk is gelokaliseerd in Zoetermeer. Sinds de fusering van de diverse scholengemeenschappen in 2001 tot het ID College, is de automatisering vanwege schaalvoordelen gecentraliseerd. Overwegingen voor de centralisering waren bijvoorbeeld het beter kunnen afsluiten van contracten en het beter kunnen organiseren van diensten. De centralisatie is door het ID College zelf uitgevoerd. Momenteel vindt op deze gecentraliseerde afdeling een reorganisatie plaats, met de ondersteuning van Atos Origin. Deze moet er toe leiden dat nog meer ondersteunende diensten worden gecentraliseerd. Voordelen hiervan zijn dat de managementlaag wordt weggesneden zodat het ID College flexibeler wordt door middel van kortere communicatielijnen. Nog een ander voordeel is dat de deelnemersadministratie, momenteel verspreid over alle locaties, wordt gecentraliseerd. Dit zal er toe leiden dat minder medewerkers nodig zijn.

De afdeling I&A is van mening dat het zich volgens het IT-Service Capability Maturity Model in stadium twee bevindt. De basisprocessen zijn aanwezig en er is een niveau van discipline om zich aan deze processen te houden. Stadium drie wordt echter niet behaald, omdat niet alle processen zijn vastgelegd en daarom ook niet zijn gedocumenteerd of gestandaardiseerd. De processen kunnen niet goed worden gedocumenteerd omdat de te leveren producten of diensten niet voldoende zijn vastgelegd. Het is daarom voor de medewerkers van het ID College niet duidelijk welke producten en diensten zij mogen verwachten van de afdeling I&A. Als de medewerkers al weten welke diensten of producten worden geleverd, dan is niet altijd bekend hoe deze diensten en producten kunnen worden aangevraagd bij deze afdeling. Evenzo is het voor de medewerkers van de afdeling I&A niet éénduidig duidelijk welke standaard diensten en producten zij leveren. Middels de naam Stichting Steunpunt ICT gevestigd in Gouda verzorgt I&A technische support voor regionale basisscholen. Deze ondersteuning is vastgelegd in een Diensten Niveau Overeenkomst (DNO) met bijbehorende Dossier Afspraken en Procedures (DAP). Uit een klantenonderzoek is gebleken dat ondanks de DNO en DAP een kwart van de ondervraagden hadden aangegeven dat zij geen goed beeld hebben van de dienstverlening tussen de basisscholen en stichting steunpunt ICT Gouda. Er is bijvoorbeeld ook geconstateerd dat veel afspraken tussen ICT-coördinatoren van de basisscholen en I&A rechtstreeks verlopen, in plaats van via de helpdesk. In de overeenkomst tussen de schoolbesturen en de Stichting Steunpunt ICT Gouda en Regio is vastgelegd dat scholen voor meldingen gebruik maken van de helpdesk van het Steunpunt en nimmer buitenom. Een ander aandachtspunt is hoe I&A meldingen juist dient te verwerken in het incident registratiesysteem om tot de juiste managementinformatie te komen. Er is al eerder geconstateerd dat het systeem onvoldoende bruikbare managementinformatie oplevert en dit vervolgens alsnog met de hand moet worden gecontroleerd op integriteit of bijgewerkt.

Het doel van de afstudeeropdracht is driedelig:

- 1 Het duidelijk maken aan de medewerkers van het ID College welke diensten en producten zij van de afdeling I&A kunnen verwachten. Daarbij is het ook van belang dat is vastgelegd hoe een product of dienst kan worden aangevraagd door de medewerkers. Voor de afdeling I&A zorgt de documentatie er ook voor dat iedere I&A medewerker precies weet wat er geleverd kan worden. Het product dat bovenstaande doel probeert te bereiken betreft een Producten en Diensten Catalogus voor het ID College.

2 Het verduidelijken van de DNO en DAP. Er moet worden gekeken wat er niet duidelijk is in de DNO en DAP en dit vervolgens te wijzigen. Middels extra documentatie kan naar de klant worden verduidelijkt wat de richtlijnen zijn voor het aanmelden van een incident. Ook zal worden vastgelegd hoe de processen van I&A dienen te verlopen om de integriteit van de managementinformatie te waarborgen.

3 Het in kaart brengen welke procedures binnen I&A moeten worden gehanteerd om doelstelling één en twee te ondersteunen. Daarbij wordt ook meegenomen of optimaler gebruik kan worden gemaakt van ITIL door het verbeteren van incident beheer en het aanvullen van probleem- en wijzigingsbeheer.

De volgende rapporten zijn beschikbaar:

- Procesbeschrijving incidentenbeheer.
- Huidige DNO en DAP.

In het kader van de afstudeeropdracht zullen de volgende activiteiten verricht worden:

Projectaanloop

- Bedrijfsoriëntatie.
- Bestuderen beschikbare bedrijfsdocumenten of langs andere wegen meer informatie inwinnen.

Projectinitiatie:

- Het opstellen van een Project Initiation Document (PID)

Stage 1:

- Opstellen Stage Plan.
- Job rotation helpdesk.
- Bruikbare gegevens uit het incidentenregistratiesysteem en I&A documentatie verwerken.
- Informatie verkrijgen via I&A medewerkers door middel van interviews.
- Informatie verkrijgen van ID College medewerkers door middel van interviews.
- Het opstellen van de PDC.
- Afstemmen mogelijkheden voor de plaatsing van de PDC met Intranet beheerder.
- De PDC bruikbaar maken voor het Intranet.
- Documentatie PDC voor het onderhoud en de overdracht.

Stage 2:

- Opstellen Stage Plan.
- Job rotation Stichting Steunpunt ICT.
- Onderzoeken van knelpunten met relatie tot de DNO en DAP.
- Informatie verkrijgen via ICT-coördinatoren en basisschooldirectieleden door middel van interviews.
- Het opstellen van de verbeterde DNO en DAP.
- Het maken van ondersteunende documentatie voor de DNO en DAP.

Stage 3:

- Opstellen Stage Plan.
- Job rotation I&A systeembeheer.
- Bestuderen mogelijkheden incidentenregistratiesysteem.
- Opstellen adviesrapport.

Projecteinde:

- De Lessons Learned Logs verwerken tot een Lessons Learned Report.

Bij de uitvoering van de opdracht wordt PRINCE2 gehanteerd. De volgende technieken zullen worden gebruikt:

- Interview Technieken aan de hand van het boek Leren Interviewen
- Het gebruik maken van adviseer strategieën aan de hand van het boek Adviseren, een tweede beroep.
- Modellingstechnieken volgens UML.
- Het tekenen van basisstroomdiagrammen.
- Timeboxing en prioriteitstelling volgens het MoSCoW principe.
- Planningsoverzichten door het gebruik van Gantt-charts.

De volgende producten worden opgeleverd:

Specialist Products:

Stage 1

- Producten en Diensten Catalogus met onderhoudsdocumentatie (voor I&A).
- Overdrachtscontract met relatie tot de PDC.

Stage 2

- Verbeterde Diensten Niveau Overeenkomst.
- Verbeterde Dossier Afspraken en Procedures.
- Documentatie ter ondersteuning van de verbeterde DNO en DAP.

Stage 3

- Een adviesrapport met organisatorische en procedurele verbeteringsvoorstellen voor de helpdesk en achterliggende ICT ondersteuning.

Management Products:

- Project Initiation Document (PID).
- Stage Plan 1 t/m 3.
- De Risk Log.
- De Issue Log.
- Een Lessons Learned Log.
- Lessons Learned Report.
- De twee wekelijkse voortgangsrapportage.
- Vragenlijsten voor interviews.