

De Service Manager Challenge van Gert Heystee

Empathie tonen én objectief blijven

Zuivelonderneming Campina laat al jaren een groot deel van zijn ICT door PinkRoccade verzorgen. In 2004 is daar een belangrijke nieuwe speler bij gekomen: Ordina. In dat jaar heeft Campina met deze partij een contract gesloten voor de kantoorautomatisering van de Campinawerkplekken wereldwijd. Onderlinge concurrentie en zwartepieten lagen dus op de loer. Aan Gert Heystee, service manager bij de afdeling Corporate ICT van Campina, de uitdaging om dit project in goede banen te leiden.

Louise Wagenaar

Gert Heystee kent zijn discipline vanuit theorie én praktijk: na zijn ICT-opleiding heeft hij een hbo-opleiding service management gevolgd, en parallel daaraan is hij bij Campina dat vakgebied in gegaan. "Vaardigheden als vergadertechnieken en 'zachte' competenties zijn bij mijn opleidingen al de revue gepasseerd, en dat is bij dit project goed van pas gekomen", zo zegt de service manager van de afdeling Corporate ICT.

De commerciële activiteiten van de internationale zuivelonderneming zijn ondergebracht in drie groepen (Consumer Products Europe, Cheese and Butter en Industrial Products), die ieder een eigen informatiemanager hebben - de 'klanten' van Corporate ICT. De drie informatiemangers zijn verantwoordelijk voor de inzet van businessapplicaties voor de eigen groepen. De gemeenschappelijke ICT-diensten daarentegen zijn zo veel mogelijk ondergebracht bij Corporate ICT, zoals bijvoorbeeld netwerkdiens, internet- en intranettoegang en de kantoorautomatisering.

Cooperation Agreement

Campina had oorspronkelijk een eigen IT-dochter, die in 2002 verkocht is aan PinkRoccade. Daarmee begon de tot dan toe zeer kleinschalige afdeling Corporate ICT haar scope te verbreden. Zo is men in 2003 overgegaan tot een aanbesteding van de ondernemingsbrede kantoorautomatisering van de 3300 werkplekken. Ordina werd uiteindelijk het contract gegund, terwijl PinkRoccade alle overige IT-dienstverlening (ERP-, internet-, intranet- en functioneel beheer) bleef verzorgen.

Een dergelijke driehoeksverhouding vraagt natuurlijk om een goed doordachte besturing. "Want de twee automatiserders moeten elkaar niet gaan beconcurreren. Ook bestaat het gevaar van 'over de muur gooien', of erger: modder naar elkaar gooien." Daarom heeft Heystee eerst met beide partijen apart het project besproken om te kunnen anticiperen op eventuele pijnpunten, alvorens gezamenlijk om de tafel te gaan. Op die manier konden ze al wennen aan de noodzakelijke switch van 'wij - zij' naar 'wij, samen met de andere partij'.

Uiteindelijk heeft men ervoor gekozen om naast de een-op-eencontracten een zogenaamde *Cooperation Agreement* op te stellen. Dit is een procesmatige beschrijving van de onderlinge samenwerking tussen meerdere partijen. Daarin zijn de volgende zaken vastgelegd:

Service Manager Challenge

In de *Service Manager Challenge* vertellen service managers over de grootste uitdaging in hun loopbaan. Deze rubriek komt tot stand in samenwerking met de Beroepsgroep ICT Service Management. De Beroepsgroep houdt zich als onafhankelijke vereniging bezig met de individuele ontwikkeling van de service manager (en andere verantwoordelijken voor proces- en organisatie-inrichting en -uitvoering) binnen het vakgebied beheer. Meer informatie: www.deberoepsgroep.nl.



- scope van de samenwerking;
- partijen, taken en verantwoordelijkheden;
- communicatiemodel;
- service managementprocedures (incidentafhandeling, escalaties en dergelijke);
- beveiligingsprocedures.

Empathie

Dit lijkt eenvoudig, maar er is heel wat water door de Rijn gestroomd voor deze overeenkomst rond was. Zo heeft Heystee een flinke dosis empathie aan de dag moeten leggen: "Het is natuurlijk een precare kwestie als de rol van een van beide partijen verandert van *single point of contact* in 'medespeler'. Met dat soort gevoelens moet je rekening houden. Daarom hebben we bijvoorbeeld in de *Cooperation Agreement* alleen informatie over operationele zaken opgenomen, zodat er geen belangrijke bedrijfsinformatie op tafel komt te liggen."

Aan de andere kant heeft Heystee geleerd dat hij zijn *eigen* gevoel soms juist moet uitschakelen, bijvoorbeeld in zijn rol van 'scheidsrechter': "Het is heel lastig om je echt onpartijdig op te stellen. Natuurlijk heb je gevoelsmatig vaak een voorkeur voor het standpunt van een van beide partijen. Maar als je dat gevoel niet uitschakelt, wek je de indruk aan iemands kant te staan en kun je een goede samenwerking wel vergeten. Het gaat erom je puur op de feiten te baseren, en hier net zolang naar door te vragen tot je bij de kern van de zaak bent. Dit is echt een *learning-on-the-job*-vaardigheid, die ik ook zeker nog verder kan ontwikkelen."

Praktisch nut

Heystee geeft een voorbeeld van het praktische nut van de *Cooperation Agreement*: "Onze e-mailomgeving wordt beheerd door Getronics PinkRoccade. Op een gegeven moment kwam er bij de Campinamedewerkers geen mail meer binnen. In de eerste lijn werd door beide automatiserders gezegd: 'Onze servers doen het gewoon'. Overeenkomstig het samenwerkingsdocument kwam toen de tweede communicatielijns

Gert Heystee, service manager Corporate ICT van Campina: "Door eerst met beide partijen apart te praten konden deze al wennen aan de switch van 'wij - zij' naar 'wij gezamenlijk'"

actie: de service managers van Ordina en Getronics PinkRoccade brachten de systeembeheerders van beide partijen met elkaar in contact. In een conference call kwamen zij er gezamenlijk achter dat de servers niet met elkaar communiceerden. Deze samenwerking verkort de doorlooptijd van incidenten met grote impact aanzienlijk."

Nooit af

Maar een document als dit is nooit 'af' en moet voortdurend up-to-date gehouden worden. Daartoe heeft Heystee eens in de drie maanden trilateraal overleg met de service managers van Ordina en Getronics PinkRoccade. Hierbij worden zaken die fout gegaan zijn onder de loep genomen, op basis waarvan zo nodig aanpassingen in het document worden gemaakt.

Zo plaatste een eindgebruiker vroeger zijn call altijd bij de helpdesk van PinkRoccade. Maar sinds de samenwerking met Ordina is er gekozen voor één meertalige servicedesk van Ordina, ter vergroting van het eindgebruikersgemak. Dit kon echter soms tot omslachtige situaties leiden. Een eindgebruiker die bijvoorbeeld een probleem had met het intranetsysteem Radar, belde naar de servicedesk van Ordina. Aangezien Getronics PinkRoccade Radar beheert, speelde Ordina het incident door naar de helpdesk van Getronics PinkRoccade. Daar nam men enige tijd later contact op met dezelfde eindgebruiker, die wederom zijn verhaal moest doen. Gevolgen: tijdverlies en irritatie bij de klant.

Inmiddels is de service managementprocedure in de *Cooperation Agreement* zodanig aangepast dat de eindgebruiker uitsluitend nog contact heeft met de servicedesk van Ordina. Dit is mogelijk geworden doordat Getronics PinkRoccade zijn doorvraagscripts voor incidenten ter beschikking heeft gesteld aan Ordina. Op die manier kan de servicedesk alle relevante informatie vergaren en die vervolgens doorspelen naar Getronics PinkRoccade. Terugkoppeling naar de klant vindt ook weer via Ordina plaats. Heystee: "Dankzij deze aanpassing in het document zijn incidenten dus sneller op te lossen en heeft Ordina minder gefrustreerde gebruikers aan de telefoon."

"Al met al", concludeert Gert Heystee, "draait het bij een project als dit om communicatie, en de *Cooperation Agreement* legt daar een goede basis voor. Het brengt de partijen op verschillende niveaus met elkaar in contact. Maar we moeten het document zeker aan de praktijk blijven toetsen, waarbij *gezamenlijk* het sleutelwoord is. Want alleen in gezamenlijkheid kunnen we ons doel - onze eindgebruikers tevreden houden - bereiken."

Inmiddels heeft Ordina bekendgemaakt zijn desktopbeheertak te willen verkopen, en is het bedrijf in onderhandeling hierover met HP.

Louise Wagenaar is eindredacteur van IT Beheer Magazine.