



Trivire:

“Uitbesteden ICT-beheer maakt ruimte voor informatiemanagement”

“Het uitbesteden van ICT-beheer heeft het alignen van business en IT bij Trivire een enorme impuls gegeven.” Dat zegt Jan Poldervaart, Hoofd ICT bij de corporatie uit Dordrecht. Een gesprek over de menselijke maat in ICT-beheer en het vormgeven van informatiemanagement.

Jan is van huis uit een echte IT-er. “Tapes ophangen en UTP-kabels trekken, ik heb het allemaal gedaan.” Maar ook achter zich gelaten, zo blijkt. Geleidelijk aan is de boomlange IT-manager in zijn carrière steeds meer richting de business opgeschoven. “Het snijvlak van IT en business is voor mij het ideale werkterrein.” Het ontginnen van dit braakliggende terrein bij Trivire bleek op zijn lijf geschreven.

Ecosysteem

Bij Jan's start in 2013 viel hem als man van buitenaf vooral het 'eigen ecosysteem' van de sector op. “Ik kreeg voor het eerst jullie CorporatieGids in handen en dacht: hier staat inderdaad écht alles wel in. Ik besepte mij dat de sector met zijn specifieke leveranciers en standaarden een wereldje op zich was.”

Hij vervolgt: “Bij Trivire merkte ik dat leveranciers ook best dominant en dwingend konden zijn. Er liepen bij ons veel externen over de vloer en die bepaalden alles. Mede door een onduidelijke rol van systeembeheer binnen Trivire – een soort nawee van de fusie tussen Progrez en Interstede – kregen leveranciers weinig tegengas, of medewerking, en rolden ze van alles naar binnen. Begrijp mij niet verkeerd; de leveranciers hadden allemaal goede bedoelingen. Als Trivire liepen wij in feite aan hun leiband mee. Het ontbrak ons aan een plan en sturing, we hadden zelf onvoldoende de bekende stip op de horizon.”

Jaloerse NASA

“Het resultaat was een gemêleerd ICT-landschap,” vervolgt Jan. “Voor alles was een mooie oplossing in huis, maar niet alles werd optimaal gebruikt of beheerd. We hadden bijvoorbeeld replicated SAN-servers van het kaliber waar de NASA jaloers op zou zijn. Maar wat koop je ervoor als de werking nooit is getest en de servers nooit goed zijn geconfigureerd? Dan heb je mooie spullen, maar valt alles plat op de grond.”

ICT normaliseren

De opdracht van Jan bij zijn aanstelling was dan ook weinig verrassend. “Breng het ICT-landschap op orde en normaliseer de moeizame relatie die er is met ICT,” memoreert hij zijn opdrachtgevers. Het eerste advies van Jan aan het MT was dan ook: stop met kopen. “Dat kreeg gehoor en werd ook door de organisatie begrepen. Vervolgens ben ik heel praktisch bij de basis begonnen. Die moet op orde zijn wil je continuïteit kunnen garanderen. Daarbij horen tal van praktische zaken, zoals informatiebeveiliging regelen, licenties tellen en een helpdesk inrichten. Dat laatste was er niet en ik besepte mij dat dit ook heeft bijgedragen aan een moeizame relatie tussen systeembeheer en de rest van de organisatie. Onze systeembeheerders kregen vragen van gebruikers over software waarvoor ze – terecht of onterecht – geen verantwoordelijkheid voelden.”

“Andersom durfden medewerkers bijna geen vragen meer te stellen. Wisselingen op het personele vlak en de ingebruikname van een 'gebruikersvriendelijke' helpdesk hebben voor een grote kentering gezorgd. Geleidelijk aan durfde de organisatie weer met IT te praten en vragen te stellen. Daarmee zijn grote stappen gezet in het op één lijn krijgen van business en IT.” Zelf zoekt Jan proactief het middenkader op en schuift aan bij vakgroep-overleggen. “Als je met mensen aan tafel zit die verstand hebben van zaken als verhuur, onderhoud of leefbaarheid, kun je eerlijk en transparant zijn in wat ICT daarin kan bijdragen.”

ICT-plan

Naast het intern klankborden, doet Jan dat ook met collega-corporaties en adviseurs. Bij het opstellen van een nieuw informatiebeleidsplan is Jan geholpen door DeltaConsulting. “De adviseurs van DeltaConsulting hadden ons MT al geholpen om in korte tijd een nieuw ondernemingsplan te schrijven. Daarin staat bijvoorbeeld de basis voor onze nieuwe klantvisie beschreven en de ambitie om op 1 januari 2020 minstens 70 procent van alle klantprocessen via digitale kanalen af te handelen en op 1 januari 2018 80 procent van alle klantvragen bij het eerste contact op te lossen. Ze kwamen met de filosofie over de klant als medewerker en wat dit betekent voor onze processen. Met ons informatiebeleidsplan konden we daar mooi op aanhaken.”

Uitbesteden ICT-beheer

Een belangrijke keuze die in de lijn van het ICT-beleidsplan is gemaakt, is het uitbesteden van ICT-beheer. “Toen ik hier binnenkwam zag ik een veel te complexe omgeving van hard- en software voor de relatief kleine organisatie die we zijn. Het beheersbaar houden ervan kostte veel aandacht van personeel en externen. De kwaliteit van de dienstverlening was op zich niet slecht, maar telkens op het randje. Er was geen ruimte en mogelijkheid om vooruit te komen en te innoveren.”

Dure Big Mac

De jaarlijkse zomervakantie bleek de bekende druppel die de emmer deed overlopen, zegt Jan. “Iedereen wilde tegelijkertijd met zomerverlof, maar wie houdt dan het netwerk up and running? Ondertussen hadden we ook nog eens te maken met een gevalletje malware en ransomware. Een collega was op zoek naar kortingsbonnen voor de McDonald's en klikte per ongeluk een verkeerde 'kortingsbon' aan. Dat is een dure Big Mac geworden. Het geeft aan dat het voor een kleine organisatie als Trivire bijna ondoenlijk is om met beperkte capaciteit voldoende continuïteit te garanderen en kennis up to date te houden over zaken als privacy-bescherming en beveiliging. Dat gaat uiteindelijk ten koste van de focus op je kerntaken en wat de business nodig heeft om die taken goed uit te voeren. Capaciteit

>>



vergroten, kennis borgen en aanbrengen van focus zijn dan ook de drie belangrijkste redenen waarom wij voor het uitbesteden van ICT beheer hebben gekozen.”

ICT is mensenwerk

DeltaConsulting heeft Trivire ook begeleid in het keuze- en implementatieproces van het outsourcen van ICT-beheer. “Dat ging erg soepel, de migratie van ons complexe ICT-landschap was de grootste uitdaging. We hebben alle leveranciers gevraagd om hun laatste releases van scratch af aan op schone servers te installeren. Dat kostte sommige leveranciers meer moeite dan verwacht. Om het onderlinge verband tussen applicaties goed op elkaar af te stemmen, hebben we uiteindelijk alle leveranciers voor een gezamenlijke sessie uitgenodigd. Zo konden ze elkaar exact duidelijk maken wat ze hadden gedaan. Dat pakte goed uit, waaruit eens te meer blijkt dat ICT vooral mensenwerk is. Op deze manier hebben we de migratie goed voorbereid, zodat we zonder ‘rommel’ met een schone lei konden outsourcen.”

Kostenverlaging

Uitbesteden brengt per definitie niet altijd een kostenverlaging met zich mee. “Bij Trivire wel,” zegt Jan tevreden. “Onze ICT-beheerkosten zijn aantoonbaar verlaagd en we

hebben becijferd dat onze investeringen binnen één jaar zijn terugverdiend. Dat zegt natuurlijk ook iets over de zeer hoge kosten die we maakten. Nu betalen we naar gebruik en dat past beter bij de krimpende situatie waarin we als corporatie en sector zitten.”

Focus

Nu het beheer van de hardware en software is geoutsourcet, kan Jan verder met het aanbrengen van focus op de business. “Functioneel applicatiebeheer gaan we ‘hoger in de boom’ positioneren en heet straks Informatie Management. Een deel van het applicatiebeheer wordt door key-users overgenomen. Ik beschik straks over drie business consultants die samen met mij invulling geven aan informatiemanagement. Deze verandering is een opwaardering van IT binnen onze organisatie. We hebben straks geen mensen meer die instellingen veranderen in een applicatie, maar een team dat in staat is de vraag uit de business te vertalen naar IT. Uiteindelijk was dat misschien ook wel de kern van het probleem bij Trivire: een spraakverwarring tussen de business en IT die uiteindelijk tot stilzwijgen heeft geleid. Het uitbesteden van ICT-beheer heeft de stilte doorbroken en de dialoog weer op gang gebracht.” ■