

KLM DIVISIE VLEGDIENST

The reliable airline

De divisie Vliegdiens van de KLM heeft als doelstelling het veilig, klantgericht en concurrerend uitvoeren van de dienstregeling. Zij is daarbij primair verantwoordelijk voor de cockpit crew, onderverdeeld in het hebben van voldoende en gekwalificeerde piloten (op tijd bij het vliegtuig) en het hebben van een adequaat vliegplan (op tijd, veilig, betrouwbaar, volledig, actueel). Naast vliegtuigtype georiënteerde afdelingen heeft de Vliegdiens nog een tweetal belangrijke ondersteunende afdelingen: Air Traffic Management (ATM) en Planning and Rotation (P&R). ATM realiseert de routeplanning, volgt pro-actief de vluchten en biedt ondersteuning bij routecalamiteiten. P&R draagt zorg voor een uitgekiende planning en indeling van de piloten, rekening houdend met persoonlijke voorkeuren, CAO's en logistieke mogelijkheden. Zowel ATM als P&R hebben te maken met een complex samenspel van mens, wet- en regelgeving, logistiek en informatievoorziening.

Ton Dortmans, Vice President ATM, grootste ICT afnemer Vliegdiens:

“Het ICT Programma Management Office maakt nu resultaten en consequenties inzichtelijk. Door de inzet van de *KWD ICT Portfolio Manager* is bij de projectuitvoering een goede balans gekomen tussen effectiviteit, beheersbaarheid en kwaliteit.”

Innovatie versus Continuïteit

De Vliegdiens innoveert voortdurend om haar dienstverlening op peil en concurrerend te houden. Deze innovaties worden veelal projectmatig uitgevoerd. De belangrijkste problemen bij het realiseren van de innovaties zijn:

De afstemming tussen Business en ICT verloopt niet optimaal: de business is gericht op vernieuwing (effectiviteit en efficiëntie van de business processen), ICT is gericht op beheersing (efficiëntie van de ICT processen en systemen);

Diffuse verantwoordelijkheden in projectuitvoering gaan ten koste van de besluitvorming en resulteren in hoge kosten en lange doorlooptijden;

De consequenties van het uitvoeren van business ideeën zijn onvoldoende uitgewerkt (ontwikkel- en operationele kosten, doorlooptijd, capaciteit, opbrengsten).

De rol van de afdeling Informatie Management Vliegdiens

De afdeling Informatie Management Vliegdiens (IM VD) is verantwoordelijk voor de innovatie (projecten) en continuïteit (beheer en exploitatie) van informatievoorziening van de Vliegdiens. Zij is de spil tussen de Vliegdiens business (de lijn) en de ICT service providers. Zij ondersteunt de business bij het initiëren, ontwikkelen en onderhouden van

ICT toepassingen. Uitvoerende activiteiten worden zoveel mogelijk ondergebracht bij ICT service providers, zoals de KLM interne IT afdeling Information Services. De sturende en coördinerende rol over het uitbesteden van die uitvoerende activiteiten blijft bij IM VD, namens de Vliegdiens.

De opdracht van de KWD Portfolio Manager

De KWD ICT Portfolio Manager kreeg als opdracht de sturende en controlerende rol van IM VD te positioneren, vorm en inhoud te geven en te implementeren ten behoeve van het ICT projecten portfolio. Zijn voornaamste resultaatgebieden waren:

- Het vorm en inhoud geven en implementeren van de processen en de organisatie voor sturing en controle op de ICT projecten;
- Het beslisbaar maken van het ICT project portfolio voor het Vliegdiens management;
- Het beheren en actualiseren van het ICT project portfolio overzicht;
- Het rapporteren van de ICT project performance (projectstatus en stoplichten) aan het Vliegdiens management;
- Het initiëren van ICT projecten bij ICT service providers;
- Het uitdragen en verdedigen van het IM VD standpunt in ICT projectstuurgroepen;
- Het adviseren van projectmanagers over de uitvoering, processen en hulpmiddelen.

De KWD ICT Portfolio manager aan het werk

De aanpak van de *KWD ICT Portfolio Manager* was gericht op het verbeteren van de samenwerking tussen mensen: het verbinden van de mensen in het proces, rekening houdend met hun doelen, belangen, competenties en verantwoordelijkheden. In kleine stapjes heeft hij de processen, de organisatie (in vorm van het ICT Portfolio Management Office (PMO)), de hulpmiddelen (management rapportage) en de diensten vorm gegeven en geïmplementeerd. Het gebrek aan afstemming tussen de business en ICT heeft de *KWD ICT Portfolio Manager* opgepakt door de business te helpen business cases te schrijven. Hierdoor werden business ideeën en concepten in een eerder stadium beslisbaar, resulterend in een betere aansturing van ICT. Samen met de ICT service providers heeft de *KWD ICT Portfolio Manager* de processen, besluitvorming en de organisatie doorgelicht. Verbeteringen heeft hij stapsgewijs kunnen doorvoeren. Op meerdere niveaus in de business en bij ICT heeft de *KWD ICT Portfolio Manager* de betrokken managers en medewerkers met elkaar in contact gebracht. Waar nodig bleef hij faciliteren, waar mogelijk op afstand volgen. Bestaande, stugge structuren (muren) heeft hij op effectiviteit en efficiëntie getoetst en waar mogelijk bruikbare en resultaatgerichte alternatieven geïntroduceerd. Door voorbeeldgedrag en coachen heeft hij zijn omgeving klantgerichtheid (ten dienste van de business), effectiviteit en energie meegegeven.

Resultaten

De inzet van de *KWD ICT Portfolio Manager* heeft in een tijdsbestek van 6 maanden geleid tot een effectiever en efficiënter gebruik van ICT resources bij de Vliegdiens. Het PMO voorziet nu maandelijks de ICT stuurgroep van management informatie over de ICT performance qua behaalde resultaten, bestede tijd en gebruikt budget. Op basis van die informatie kan de ICT stuurgroep nu feitelijk onderbouwde beslissingen nemen en op hoofdlijnen sturen. Op projectniveau hebben de geïmplementeerde structuren geleid tot

een effectievere projectstart: alleen met een gefundeerde Business Case en duidelijke opdracht kunnen projecten gestart worden.
Door de gerealiseerde verbeteringen heeft de Vliegdiens weer vertrouwen in het IM VD. De rol van pro-actieve tactische intermediair naast die van operationele aanstuurder van ICT service providers blijkt duidelijk in een behoefte te voorzien.

Ton Dortmans, Vice President ATM, grootste ICT afnemer Vliegdiens

“Het ICT Programma Management Office maakt nu resultaten en consequenties inzichtelijk. Dat helpt mij om keuzes te maken in de ICT van business projecten. Door de inzet van de *KWD ICT Portfolio Manageris* bij de projectuitvoering een goede balans gekomen tussen effectiviteit, beheersbaarheid en kwaliteit.“

KWD levert het beoordelings- en realisatievermogen om complexe veranderingen succesvol te implementeren. KWD doet dat in de rol van Programma Manager, project manager en interim manager.