

Business in control

Steeds meer gebruikersorganisaties willen servicenormen afspreken in business termen in plaats van in technische termen. De firma GlidePath heeft hiervoor een aanpak ontwikkeld, die bij diverse klanten is toegepast. Dit artikel beschrijft deze aanpak stap voor stap en geeft daarnaast een voorbeelduitwerking uit de praktijk. Tevens wordt stilgestaan bij de relatie met het eerder in dit blad gepubliceerde beheerarchitectuurstappenplan.



Bart de Best

Veel organisaties tobben met het opstellen van service level agreements (SLA's) die bruikbaar zijn voor de eindgebruikers. Zeker met het uitbesteden van de ICT-dienstverlening wordt de SLA een steeds belangrijker besturingsmiddel om de juiste dienstverlening te krijgen voor de eindgebruikers. Helaas slagen niet veel beheerorganisaties in het opstellen van adequate SLA's. Dit komt vaak doordat zij uitgaan van een leverancierbenadering. Hierdoor herkent de gebruiker zich niet goed in de opgestelde SLA's. Er staan te weinig concrete zaken in die rechtstreeks met de dagelijkse handelingen van de gebruiker te maken hebben. GlidePath heeft hiervoor een oplossing bedacht, in de vorm van een servicelagenmodel. Dit lagenmodel is in wezen een architectuurmodel dat aan de bovenkant de bedrijfsprocessen in kaart brengt en aan de onderkant de technische dienstverlening (van component tot technische dienst).

Door beide werelden aan elkaar te relateren is het veel eenvoudiger afspraken te maken in business termen. Ook biedt dit servicelagenmodel de mogelijkheid om sneller de impact te bepalen bij een verstoring in de ICT-dienstverlening. Daarnaast kan nu veel beter worden aangegeven wat de impact is van veranderingen aan de ICT-dienstverlening.

De aanpak

GlidePath hanteert het volgende stappenplan voor het verlenen van zijn diensten:

- definieer een servicelagenmodel;
- maak afspraken over de te leveren diensten in business termen;
- monitor de afgesproken diensten;

- rapporteer over de geleverde diensten;
- stuur de dienstverlening bij.

Van dit stappenplan zijn de laatste vier stappen gemeengoed bij organisaties die het Service Level Management-proces van ITIL toepassen. De eerste stap daarentegen is de smaakmaker. In dit artikel nemen we deze dan ook onder de loep. Daarna volgt een korte beschouwing van de positionering van dit stappenplan binnen het beheerarchitectuurstappenplan (BEA-stappenplan), dat eerder in dit blad is gepubliceerd.^{1,2,3,4}

Architectuurprincipes

Business SLA

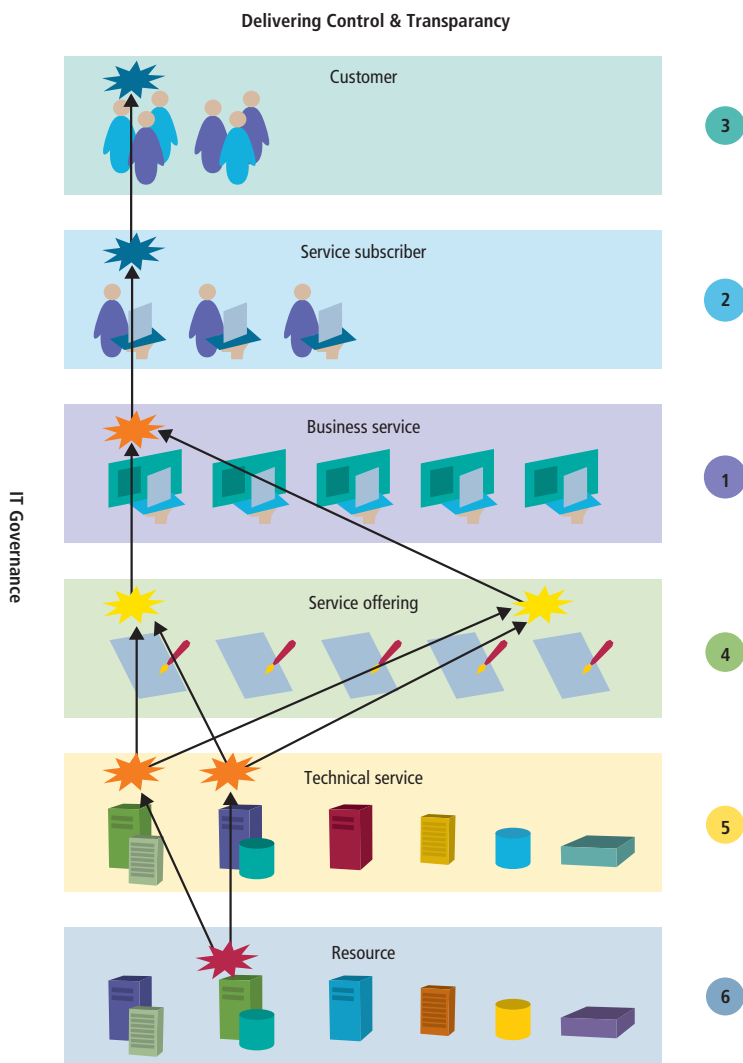
Door het correleren van de business services van de bedrijfsprocessen aan de technical services en de resources kunnen SLA's worden opgesteld vanuit een gebruikersperspectief en gemonitord worden vanuit een beheersperspectief.

Business impact-analyse

Voor elk project en elke change moet een impactanalyse uitgevoerd worden op zowel het niveau van de technical services als dat van de business services.

Dienstoriëntatie

Door ICT alleen als ICT-dienst aan een klant aan te bieden is beter geborgd dat over het beheer rond de geleverde producten is nagedacht.



Figuur 1 Servicelagenmodel

Servicelagenmodel definiëren

GlidePath heeft voor zijn dienstverlening aan klanten gekozen voor het zo veel mogelijk transparant maken van de ICT-dienstverlening door deze te relateren aan het referentiekader van de klant. Hiertoe is een servicelagenmodel opgesteld zoals weergegeven in figuur 1. Een voorbeelduitwerking van zo'n lagenmodel is weergegeven in figuur 2 en figuur 3.

Om op basis van dit model de ICT-dienstverlening inzichtelijk te maken, af te spreken en te leveren dient het lagenmodel voor elke organisatie opnieuw te

worden vastgesteld. Hiertoe hanteert GlidePath een middle-outaanpak, waarbij het vertrekpunt de *business services* (1) zijn. Daarna worden achtereenvolgens de *service subscribers* (2), *customers* (3), *service offerings* (4), *technical services* (5) en *resources* (6) in kaart gebracht. Deze stappen worden hier één voor één beschreven.



Bij het maken van afspraken over de te leveren ICT-dienstverlening gaat

GlidePath uit van het gezichtspunt van de klant. Het vertrekpunt hierbij vormen de *business services*. Een *business service* is gedefinieerd als set van functies die de gebruikers ondersteunen bij de uitvoer van een bedrijfsproces. Voorbeelden van een *business service* zijn: debiteurenadministratieservice, webwinkel-service, kassysteemservice, tijdregistratieservice, faxservice en dergelijke. Elke *business service* wordt beschreven in termen van functionaliteit en kwaliteit.

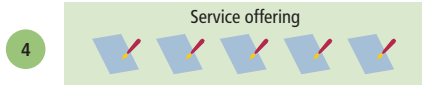


Als de *business services* eenmaal in kaart zijn gebracht, wordt gekeken welke organisatorische eenheden van de gebruikersorganisatie gebruikmaken van deze *business services*. Deze organisatorische eenheden worden de *service subscribers* genoemd. De *service subscribers* zijn erg belangrijk omdat zij een goed beeld hebben van de *requirements* die gesteld moeten worden aan de *business services*.



Aan de top van het servicelagenmodel is de *customer* gedefinieerd. Omdat GlidePath meer klanten heeft waarvoor de diensten worden bewaakt, is hiervoor een aparte laag gedefinieerd. Hierdoor is het mogelijk op de *service desk* van GlidePath een scherm te projecteren waarop alle klanten die GlidePath bedient als icon zijn opgenomen. Als een *service subscriber* van een *customer* een probleem heeft, zal deze icon van kleur veranderen. Hierdoor is inzichtelijk welke *customer* en welke *business service* een probleem heeft. Dit als extra servicedesk-interface naast de gebruikelijke interface voor het tonen van verstoringen in de *technical services* (ICT-diensten) en/of *resources* (configuratie-items).

service management



Na het onderkennen van deze bovenkant van het servicelagenmodel aan de hand van de customers, de service subscribers, de business services en de relaties daartussen, wordt een analyse gemaakt van de benodigdheden om te komen tot een juiste ondersteuning van de business services. Hiertoe wordt onderzocht welke informatiesystemen nodig zijn om een business service te kunnen leveren. Deze informatiesystemen worden service offerings genoemd. Dit kunnen zowel maatwerk-

oplossingen zijn als standaardpakketten, zoals een CRM-pakket of een logistiek pakket.



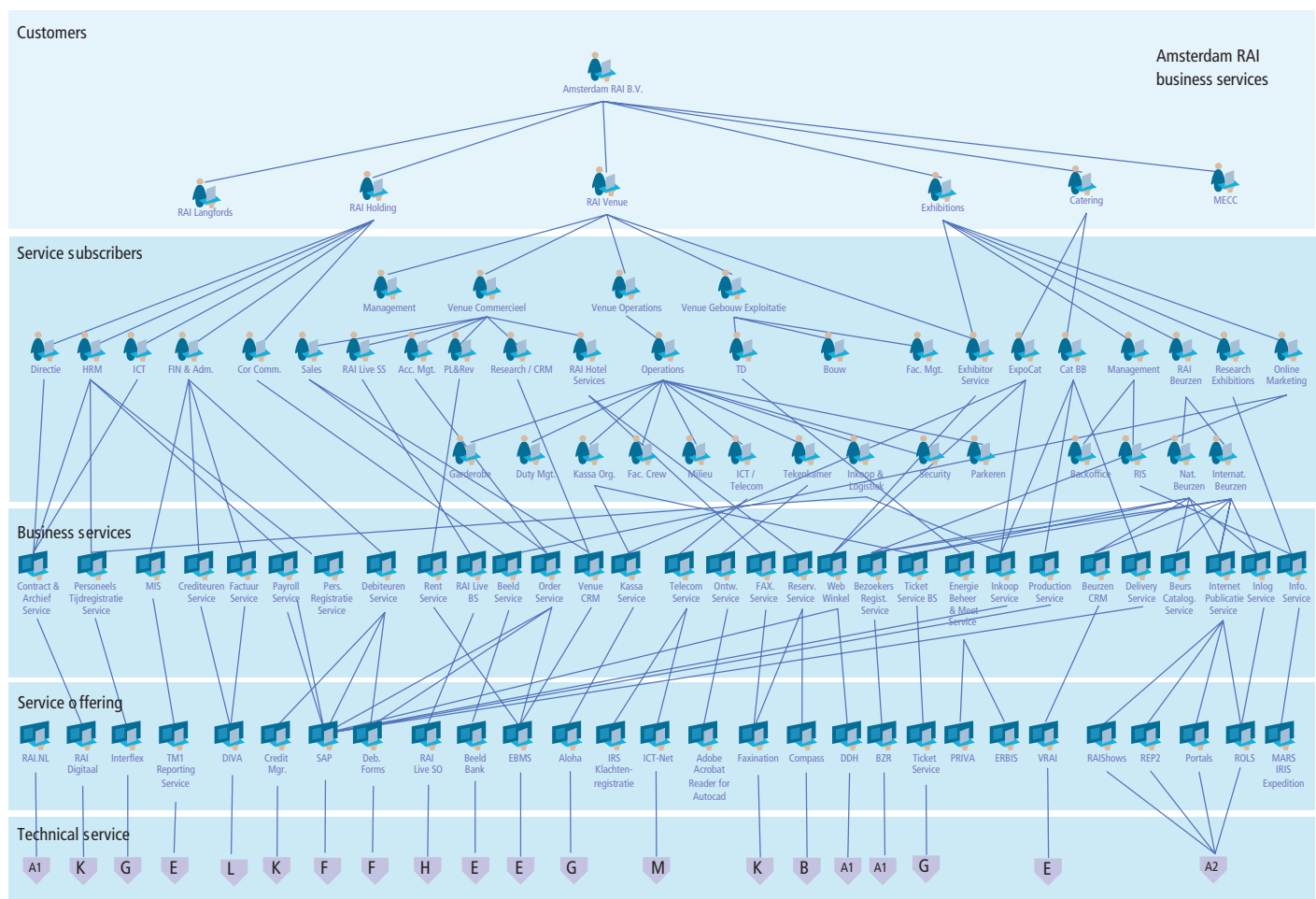
Van elke service offering wordt bekeken welke technical services nodig zijn om de service offering tot stand te brengen. Deze laatste stap is voor de meeste ICT'ers de eenvoudigste, omdat deze het dichtst bij het dagelijks werk staat. Een technical service komt in wezen overeen met een set van ICT-diensten en ICT-producten.



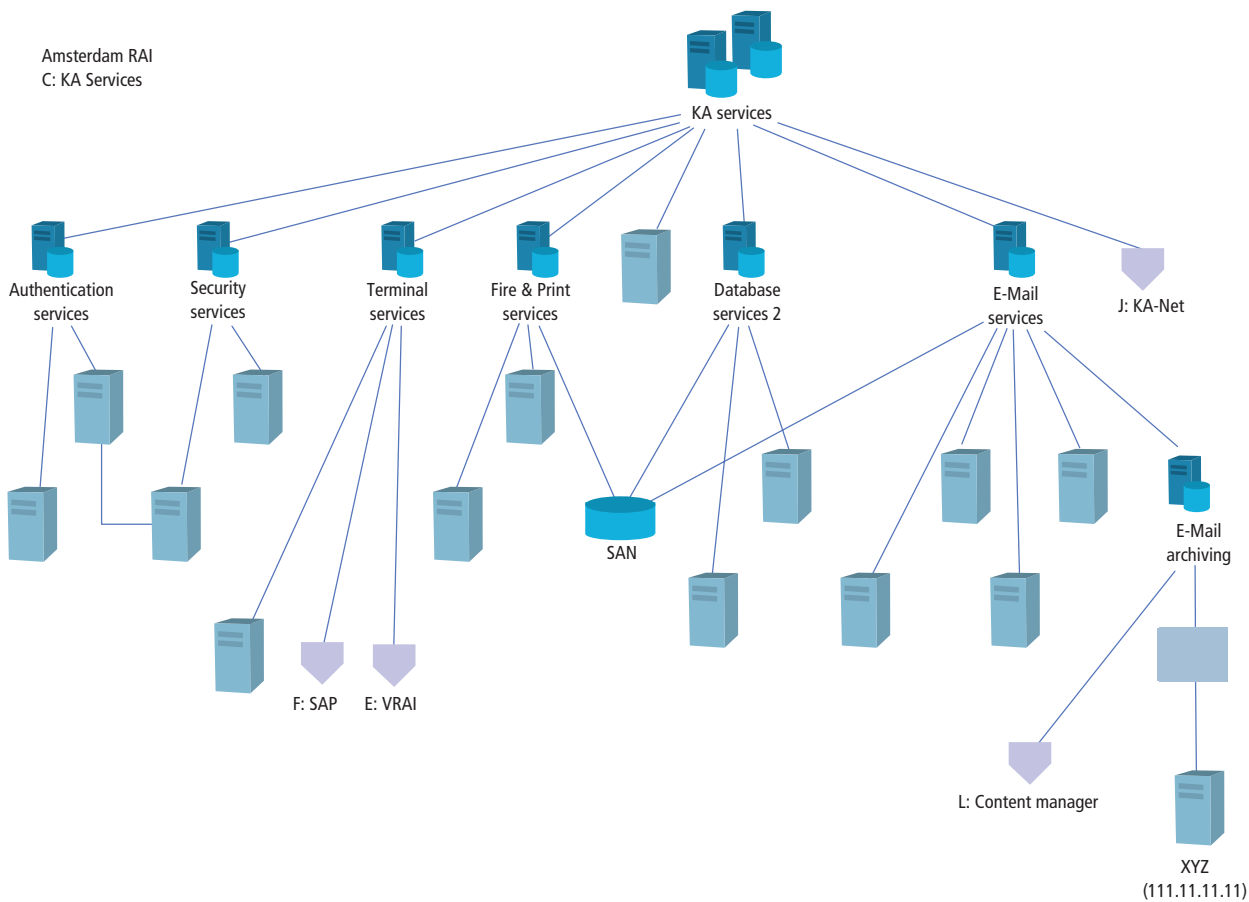
De laatste stap is het onderkennen van de hardware, software, communicatiemiddelen, procedures en documenten (configuratie-items). Deze dienen gerelateerd te worden aan de onderkende technische services.

Bottom-up

Naast deze middle-outbenadering zijn er ook andere benaderingen denkbaar, zoals de bottom-upbenadering. Bij deze laatste benadering worden de stappen uit figuur 1 van beneden naar boven



Figuur 2 De stappen 1, 2, 3 en 4 van het servicelagenmodel



Figuur 3 De stappen 5 en 6 van het servicelagenmodel

doorlopen (6, 5, 4, 1, 2 en 3). Het voordeel van de bottom-upaanpak is dat de resources (stap 6) bij veel organisaties al redelijk in kaart zijn gebracht in de vorm van een configuration management database (CMDB).

In figuur 2 en figuur 3 is een uitwerking van dit stappenplan gegeven voor Amsterdam RAI.

Figuur 2 geeft de stappen 1, 2, 3 en 4 weer. In figuur 3 zijn de stappen 5 en 6 weergegeven. Om begrijpelijke redenen zijn van een aantal lagen alleen de symbolen weergegeven.

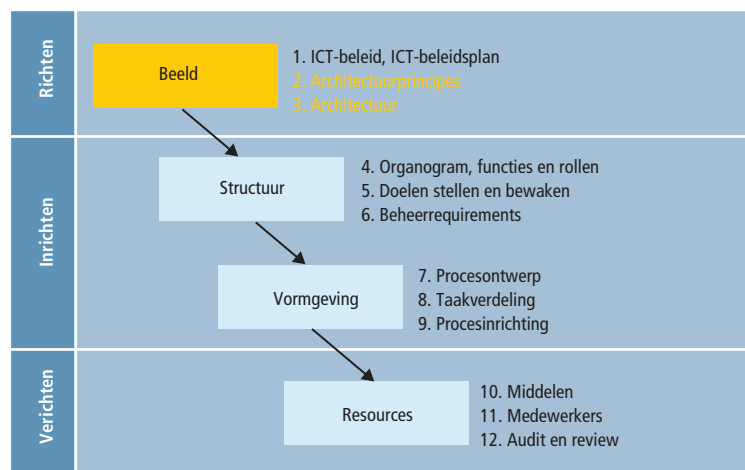
Positionering binnen BEA-stappenplan

Het servicelagenmodel geeft invulling aan stappen 2 en 3 van het BEA-stappenplan, dat in figuur 4 is weergegeven. In feite is het servicelagenmodel namelijk een architectuurmodel, omdat het:

- een abstractie geeft van de werkelijkheid (een overzicht van de ICT-dienstverlening);

- relaties legt tussen verschillende basisbegrippen (Business Services en Technical Services);
- belangrijke architectuurprincipes borgt (zie kader op pagina 20);
- richtinggevend is voor de overige stappen van het BEA-stappenplan.

Het servicelagenmodel ondersteunt de uitvoering van stap 5 van het BEA-stappenplan: het stellen en bewaken van doelen. Doordat de technical services zijn afgebeeld op de business services kunnen de businessdoelen nu namelijk redelijk eenvoudig vertaald worden naar doe-



Figuur 4 Beheerarchitectuurstappenplan (BEA-stappenplan)

service management

len voor de ICT-dienstverlening van de beheerorganisatie. Daarnaast levert het servicelagenmodel een significante bijdrage aan het completeren van de scope en het detailleringniveau van de CMDB. Door de relatie tussen de technical services en de resources is namelijk duidelijk welke configuratie-items betrokken zijn bij de ICT-dienstverlening.

Het architectuurmodel van GlidePath borgt tevens de naleving van een aantal

belangrijke architectuurprincipes, die in kader op pagina 20 worden verwoord.

Resultaten

In de praktijk blijkt het toepassen van het servicelagenmodel de volgende vruchten af te werpen:

1. de dienstverlening van de ICT-organisatie is voor de klant in zijn eigen vakjargon duidelijk te maken;
2. de ICT-dienstverlening kan gefaseerd worden ingevoerd;

3. de invoering kan zowel middle-out als bottom-up verlopen;
4. technische verstoringen worden eenduidig en eenvoudig vertaald naar verstoringen op dienstniveau. Hierdoor kan de impact voor de afnemers van de dienst in kaart worden gebracht;
5. rapportages zijn niet meer technisch van aard, maar businessspecifiek, wat een begrijpelijker en makkelijker te interpreteren SLR oplevert.

GlidePath

GlidePath is een ISO-gecertificeerde servicemanagementorganisatie die operationeelbeheer- en regievoeringsdiensten levert voor complexe of bedrijfskritische ICT-omgevingen. Het ICT Operations Center van de onderneming biedt zijn diensten aan op basis van een geïntegreerd beheermodel dat uniek is in zijn soort. Naast dit portfolio van operationeelbeheerdiensten heeft GlidePath een model ontwikkeld waarmee de regie gevoerd wordt over alle betrokken leveranciers die een rol spelen in de infrastructuur van zijn klanten. Samen vormen deze diensten de basis voor een betrouwbaar ICT-platform en een betrouwbare ICT-operatie. Hiermee speelt het bedrijf in op de strikter wordende regelgeving over de aantoonbare operationele controle bij bedrijven. Om dit te garanderen heeft GlidePath zich laten certificeren voor de hoogste code van informatiebeveiliging (ISO 27001) en worden plannen uitgewerkt om op COBIT-niveau te functioneren. In totaal werken er 60 mensen bij het bedrijf, die 35 klanten bedienen in Nederland en Duitsland.

Drs. ing. B. de Best RI (bartb@dbmetrics.nl).

Noten/literatuur

- 1 'Beheerarchitectuur', *IT Beheer Magazine* nr. 5, 2007.
- 2 'Beheerarchitectuur in projecten', *IT Beheer Magazine* nr. 8, 2007.
- 3 'Regie onder beheerarchitectuur' *IT Beheer Magazine* nr. 10, 2007.
- 4 'Beheerarchitectuur heeft nog een lange weg te gaan', *IT Beheer Magazine* nr. 10, 2007.

Dankwoord

Hierbij dank ik de reviewers Louis van Hemmen, Said El Aoufi en Frans Wessels voor hun inspirerende bijdrage aan dit artikel. Tevens dank ik bij dezen Glidepath en Amsterdam RAI voor de samenwerking bij de totstandkoming van dit artikel.