

De basis van servicemanagement blijft belangrijk

DE ROL VAN SERVICE-MANAGEMENT IN EEN AGILE OMGEVING

Met de komst van agile ontwikkelingen zoals agile scrum, neemt de behoefte aan een agile variant van servicemanagement toe. Tijdens de Round Table Service Management, waarbij 60 deelnemers aanwezig waren, zijn prangende vragen aan de deelnemers voorgelegd. In dit artikel komen de vragen, antwoorden en uitkomsten van de discussie uitgebreid aan bod.

Het thema van de Round Table Service Management was agile servicemanagement. Het doel was het delen van kennis en ervaring. Detron heeft deze sessie gehost en hieraan inhoudelijk invulling gegeven. Al snel was de roundtable volgeboekt, een teken dat het onderwerp in ieder geval leeft bij veel organisaties.

Gast spreker Bart de Best trapte af met een interactieve presentatie over zijn ervaringen met het onderwerp. Hij gaf hierbij voorbeelden van het agile maken van het changemanagementproces van ITIL. Na het diner zijn de deelnemers verdeeld over tien discussiegroepen. Elke groep had een discussieleider die aan de groep een aantal vragen voorlegde. Deze vragen zijn bij aanvang van de middag beantwoord met 'ja' of 'nee'. Na een discussie van een uur beantwoordden de deelnemers opnieuw dezelfde vragen.

Zowel de uitkomst van de initiële scores, als de verschuiving van de meningen aan het einde van de avond zijn in dit artikel opgenomen. Tevens zijn opmerkelijke argumenten voor de meningen opgenomen, alsmede de lessons learned per discussie-

groep. Dit artikel geeft ook voorbeelden van argumenten die zijn meegegeven aan de discussieleiders om de discussie te voeden. Tot slot worden conclusies getrokken.

VRAGEN

De volgende vragen over de rol van servicemanagement in een agile omgeving zijn aan de deelnemers voorgelegd.

1. Hebben we nog een SLA nodig?
2. Is de productowner verantwoordelijk voor de kwaliteit van de service?
3. Vindt de definitie en toetsing van non-functionele requirements (SLA-normen) plaats op projectniveau of niet?
4. Biedt agile werken toegevoegde waarde voor incidentmanagement?
5. Biedt agile werken toegevoegde waarde voor releasemanagement?
6. Biedt agile werken toegevoegd waarde voor configurationmanagement?
7. Is het in de praktijk echt zo slecht gesteld met de 'waste' binnen het IT-servicemanagementproces?
8. Past agile voor alle projecten?
9. Heeft agile een positieve uitwerking op aanbestedingen qua contractmanagement?

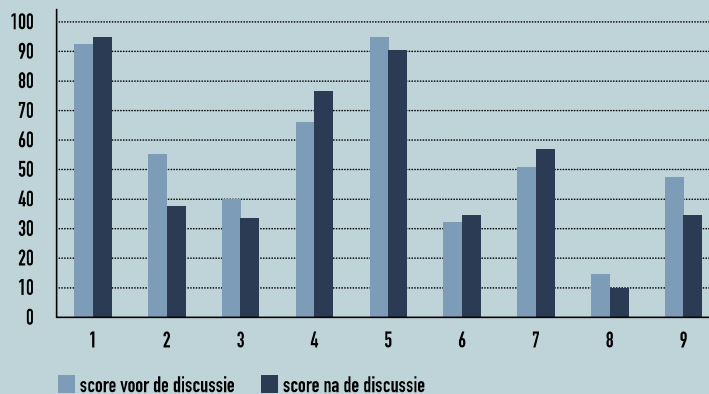
UITKOMSTEN

Van de 60 bezoekers hebben er 45 deelgenomen aan het avondprogramma. In figuur 1 zijn de ja-scores op de vragen in een staafdiagram weergegeven.

De vragen 1, 4, 5 en 8 zijn het meest eenduidig beantwoord met 'ja' of een 'nee'. Vrijwel iedereen vindt dat er in de wereld van een agile servicemanagement nog steeds plaats is voor een SLA. Ook vindt de overgrote meerderheid dat agile ont-







Figuur 1. Uitslagen van de vragen.

wikkelen een positieve uitwerking heeft op het incidentmanagement- en release-managementproces. Beide versterken elkaar dus. Tot slot is ook vrijwel iedereen het ermee eens dat niet alle veranderingen op een agile wijze vormgegeven moeten worden. Er is nog steeds een plek voor de watervalmethode naast de agile-aanpak. De grootste verschillen qua inzicht ontstonden bij vraag 2 (21,2 procent) en vraag 9 (14,1 procent).

ANALYSE VAN DE VRAGEN

Per vraag zijn niet alleen de ja- en nee-antwoorden gegeven, maar tevens een aantal argumenten die de onderbouwing geven van de aangedragen antwoorden. De meest spraakmakende argumenten en de conclusies (lessons learned) worden vermeld.

1.

HEBBEN WE NOG EEN SLA NODIG?

De overgrote meerderheid (91,1 procent) van de deelnemers vindt het nog steeds noodzakelijk om een SLA te hanteren voor applicaties die agile zijn ontwikkeld en die beheerd moeten worden. De discussies hebben ervoor gezorgd dat het aantal voorstemmers licht toenam (1,4 procent). Een aantal gegeven argumenten zijn de volgende.

- Er is een SLA nodig voor de controle/meetbaarheid van de servicenormen.
- Contractuele afspraken heb je altijd en overal nodig.
- Er is een SLA nodig om te kunnen sturen en 'in control' te blijven.
- (Minimale) afspraken blijven nodig.
- Er is een minimale set van normen nodig, echter niet indien de leverancier in het team zit.
- Er is een SLA nodig om te kunnen sturen en 'in control' te blijven van de capaciteit, beveiliging en continuïteit.
- Een agile team bouwt volgens eisen, maar maakt geen afspraken over beschikbaarheid et cetera.
- Er is een SLA nodig om het kwaliteitsniveau te bepalen; een XLA zou beter kunnen zijn.

Lessons learned

- Is hier wel iets veranderd door agile, is het inhoudelijk niet gewoon hetzelfde als we altijd al hebben gedaan?
- Ja, non-functional requirements moeten op de productbacklog gezet worden.
- Ja, de verwachtingen moeten gemanaged worden.
- Er is een document nodig om op terug te vallen.
- De leverancier zit in het serviceteam.

- De snelheid van changes vraagt veel SLA-mutaties.
- De meetbaarheid is noodzakelijk, dit gaat wel veranderen.
- Kwaliteit leveren, prestaties meten, bij problemen geeft dit ook houvast.

2.

IS DE PRODUCTOWNER VERANTWOORDELIJK VOOR DE KWALITEIT VAN DE SERVICE?

Initieel is een kleine meerderheid (57,8 procent) voorstander van het standpunt dat de productowner verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de service. De meeste deelnemers vinden dat de productowner verantwoordelijk is, of in ieder geval eindverantwoordelijk is. Na de discussie daalt het aantal voorstanders dramatisch (21,2 procent). Vooral het gegeven dat er aspecten van de service buiten het blikveld van de productowner liggen, is hierbij van belang. De productowner blijft echter een belangrijke verantwoordelijkheid houden. Voorbeelden van gegeven argumenten zijn de volgende.

- De productowner is vertegenwoordiger van de klant (business).
- De productowner beheert de productbacklog, hij is verantwoordelijk voor de requirements.

- De productowner is opdrachtgever van de functionaliteit en het resultaat.
- Afhankelijk van de implementatie, als de productowner het aanspreekpunt is en totaalverantwoordelijk is wel, maar meestal is de productowner medeverantwoordelijk.
- De productowner is medeverantwoordelijk voor de kwaliteit, de kwaliteit is het gevolg van het gebruik en de acceptatie.
- Iedereen is verantwoordelijk maar de productowner is eindverantwoordelijk.
- De productowner is samen met het developmentteam verantwoordelijk, de productowner is verantwoordelijk voor projectbacklog en de prioriteit.
- Het ontwikkelteam kan alleen een OLA afsluiten, maar er zijn ook afspraken nodig met andere partijen. De productowner is niet de servicelevemanager, de productowner is de serviceowner.
- De basis van scrum is dat elk tussenresultaat ook door de stakeholders wordt geaccepteerd.

Lessons learned

- De productowner heeft middelen om te sturen op kwaliteit van de service.
- De productowner is medeverantwoordelijk, het team is verantwoordelijk.
- Iedereen is verantwoordelijk.
- Door toetsing door de stakeholders blijft het een teamverantwoordelijkheid.
- De verantwoordelijkheid ligt bij het team, maar de productowner accepteert.
- Is dat de serviceowner?, de productowner vertegenwoordigt de business dus dat is een onhandig keuze.
- Nee, de service bestaat uit verschillende producten, de productowner is verantwoordelijk voor het product dat hij eigent, de serviceowner is verantwoordelijk voor de hele servicelevering.

3.

VINDT DE DEFINITIE EN TOETSING VAN NON-FUNCTIONELE REQUIREMENTS (SLA-NORMEN) PLAATS OP PROJECTNIVEAU OF NIET?

Normaal gesproken is het definiëren en toetsen een verantwoordelijkheid van de servicelevelmanager en wordt dit gefaciliteerd door de projectmanager. De vraag is of dit met de komst van agile scrum nog wel zo is en wanneer de definitie en toetsing van de non-functionele requirements plaatsvinden. De score (40 procent) geeft aan dat de meningen sterk uiteenlopen. Er is ook een aantal deelnemers die een gedeelde verantwoordelijkheid van de definitie en toetsing van de non-functionele requirements toekennen aan de productowner. Een belangrijk argument is dat hij wel verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de producten die hij laat realiseren, maar dat hij in de praktijk geen complete service levert. Er zijn meer partijen betrokken om hier invulling aan te geven. De discussies leverden een verlaging van dit percentage op van 5,8 procent. De gegeven antwoorden zijn de volgende.

ing van de non-functionele requirements plaatsvinden. De score (40 procent) geeft aan dat de meningen sterk uiteenlopen. Er is ook een aantal deelnemers die een gedeelde verantwoordelijkheid van de definitie en toetsing van de non-functionele requirements toekennen aan de productowner. Een belangrijk argument is dat hij wel verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de producten die hij laat realiseren, maar dat hij in de praktijk geen complete service levert. Er zijn meer partijen betrokken om hier invulling aan te geven. De discussies leverden een verlaging van dit percentage op van 5,8 procent. De gegeven antwoorden zijn de volgende.

In de agile-wereld is ook nog steeds plaats voor een klassieke SLA

- Deze vormen net zoals de functionele requirements onderdeel van het project.
- Het project moet ook aan non-functionele randvoorwaarden voldoen.
- De non-functionele requirements moeten in de definition of done worden vastgelegd.
- De definitie en toetsing vinden hoog over plaats op projectniveau en in detail in de sprints.
- De non-functional requirements moeten vooraf bekend zijn en daarna past gebouwd worden.
- Qua definitie niet, qua toetsing wel.
- De toetsing kan niet binnen het project plaatsvinden omdat het agile scrumteam niet alleen verantwoordelijk is voor de non-functional requirements.
- De definitie hoeft niet per se in het project plaats te vinden, de toetsing wel.
- Definieer bedrijfsbrede criteria (organisatiebelang en imago).
- Het testen vindt plaats binnen het scrumteam.

Lessons learned

- De definitie geldt voor een project vooraf en de toetsing is continu per sprint.

- Nee, hoog over op projectniveau en in detail in de sprints.
- Toetsing voor project, SLA-normen zijn kaderstellend.

4.

BIEDT AGILE WERKEN TOEGEVOEGDE WAARDE VOOR INCIDENTMANAGEMENT?

De meerderheid (66,7 procent) van de deelnemers geeft aan dat het voordelen heeft voor het incidentmanagement om middels een agile-aanpak applicaties te ontwikkelen. Dit percentage is naar boven bijgesteld door de discussie (10,2 procent). De gegeven argumenten zijn de volgende.

- Incidenten worden eerder opgepakt.
- Het is snel, er wordt geen belang gehecht aan de rootcause-analyse, wel zijn er alternatieve afspraken nodig.
- Door kortcyclisch changes door te voeren, kunnen onderdelen in de software die incidenten veroorzaken sneller worden verbeterd.
- De incidenten worden beter opgelost in de crossfunctionele teams.

Lessons learned

- De prioriteit wordt beter vastgesteld en minder doorgegeven aan andere teams (waterval).
- De incidenten worden sneller opgepakt, mits de ruimte voor bug fixing gereserveerd is.
- De impact is lager door een gestructureerde oplevering.
- Het team is zelfregulerend en kan onderling de prioriteit bepalen in plaats van middels een SLA.
- De SLA is bindend voor de maximale doorlooptijd, eerder mag natuurlijk ook.
- Incidentmanagement wordt meegenomen in de review, kortcyclischer.

5.

BIEDT AGILE WERKEN TOEGEVOEGDE WAARDE VOOR RELEASEMANAGEMENT?

De overgrote meerderheid (93,2 procent) vindt dat een agile ontwikkeling van een applicatie een toegevoegde waarde heeft voor het releasemanagementproces. De discussies hebben dit percentage licht doen dalen (3,7 procent). Genoemde argumenten zijn:

- duidelijkheid wat releaseable is;
- sneller en effectiever en gezamenlijk overleggen;
- snellere (meer) releases levert een eenvoudige detectie van foutoorzaken op;
- nee: agile hoeft niet op de productie omgeving opgeleverd te worden.

Lessons learned

- Vaker en kleiner, van drama naar routine.
- Meer volume, maar kleiner duidelijker.
- Meer oplevering, 100 procent meer toegevoegde waarde.
- Kleine sprintcyclus kan in een periodieke halfjaarrelease.

Watervalmethode zal als ontwikkelmethode altijd blijven bestaan naast agile

6.

BIEDT AGILE WERKEN TOEGEVOEGDE WAARDE VOOR CONFIGURATIONMANAGEMENT?

Er wordt door de deelnemers geen echte meerwaarde gezien (31,6 procent) van het agile ontwikkelen van een applicatie voor het configurationmanagement. Dit percentage is slechts licht gestegen door de discussies (2,7 procent). Gegeven antwoorden zijn de volgende.

- Ja, want tijdens een sprint zie je welke CI's je raakt.
- De relatie naar CI wordt beter zichtbaar.
- Nee, slechte registratie van CI's.

Lessons learned

- Frequent en in het team configurationmanagement uitvoeren, wat verandert er met het hanteren van agile?
- Vanuit configurationmanagement informatie aanleveren voor de sprints.
- CI-info en relaties worden beter zichtbaar.
- Verbeteren van applicatiedecompositie.
- Nee, want configurationmanagement is per definitie blauw, het moet altijd stabiel zijn.
- Nee, mogelijksterwijs ontstaat chaos door alle rechten.

7.

IS HET IN DE PRAKTIJK ECHT ZO SLECHT GESTELD MET DE 'WASTE' BINNEN HET IT-SERVICEMANAGEMENTPROCES?

De meningen van de deelnemers lopen hierbij uiteen (50 procent). Aan de ene kant stellen deelnemers dat het niet aan de methode (ITIL) ligt, maar aan de wijze van inrichting en dat dit afhangt van de organisatie. Aan de andere kant zien veel deelnemers dat er best veel waste (overbodige taken) te onderkennen valt. Na de discussie nam dit percentage nog verder toe met 7,9 procent, hetgeen aangeeft dat er steekhoudende argumenten zijn om waste uit IT-servicemanagement te onderkennen en te elimineren.

Belangrijke argumenten die hiertoe zijn genoemd betreffen het volgende.

- Het hangt ervan af hoe je de best practices hebt ingericht.
- Niet als je het goed inricht, afhankelijk van de organisatie.
- Afhankelijk van de implementatie, een strakke implementatie van ITIL biedt een toegevoegde waarde.
- Er wordt veel overlegd en gepolderd.
- Alles kan beter en dat staat los van agile.
- Het ligt aan de efficiency van de processen.
- Te veel onnodige output.
- Veel wachttijd en dubbel werk.
- Overdracht van poppetje naar poppetje heeft geen toegevoegde waarde.

Lesson learned

Agile werken brengt eerder het probleem naar voren, het kan effectiever, nu is er veel overkill.

8.

PAST AGILE VOOR ALLE PROJECTEN?

De overgrote meerderheid stelt dat agile niet voor alle projecten moet worden gehanteerd. Slechts 14,3 procent vindt het een goed idee. Deze score is na de discussie nog verder afgenomen met 3,8 procent. Bijna iedereen is dus de mening toegedaan dat de watervalontwikkelmethode altijd wel een bepaald toepassingsgebied zal hebben, ondanks de komst van agile. De belangrijkste argumenten hiertoe zijn de volgende.

- Dit hangt af van het soort project (complexiteit) plus de klant en de facturatie.
- De watervalmethode gebruik je bij afhankelijkheden, een all-in-one hangt ook af van de afspraken ten aanzien van de acceptatie en de productie.
- Bepaalde infrastructuurprojecten kun je niet agile realiseren.
- Als vooraf alles gedefinieerd is, dan hoeft je geen agile-aanpak te kiezen.
- Bij sommige projecten past waterval beter, misschien kunnen onderdelen wel op een agile wijze worden gerealiseerd.
- Nee, producten waar een ontwerp voor noodzakelijk is en die inzicht in eindfunctionaliteit vereisen, kun je beter met een waterval aanpak doen.

Lessons learned

- Dit is niet altijd slim/handig.
- Nee, ook hier geldt de 80-20-regel.

9.

HEEFT AGILE EEN POSITIEVE UITWERKING OP AANBESTEDINGEN QUA CONTRACTMANAGEMENT?

Deze vraag levert een verdeelde uitslag op (47,4 procent). De discussies deden de stemming doorslaan naar een 'nee' (14,1 procent). De pijn zit vooral in het van tevoren moeten vaststellen wat je wilt (kwaliteit en functionaliteit), terwijl bij een agile-aanpak de nadruk ligt op de wendbaarheid door per sprint de prioriteit vast te stellen en te beslissen of er nog een businesscase is om de productbacklog verder te realiseren. Het voordeel is vooral gelegen in het hanteren van agile tijdens de aanbesteding om te komen tot een contractering. De oplossing wordt gezocht in het hanteren van de best-value-aanbesteding. De gegeven antwoorden zijn de volgende.

- Mits best-value-aanbesteding.
- Ja, als je aanbesteding op zichzelf beschouwt als een project dat je met een agileteam en agile-aanpak realiseert.
- Agile is geen haarlemmerolie.
- Meer aandacht voor deliverables en tijd.

Lessons learned

- Resultaat (contract) versus inspanningsverplichting.
- Europese aanbesteding – lastiger.

ARGUMENTEN PRO EN CONTRA

Aan de discussieleiders is een aantal voor- en tegenargumenten meegegeven per vraag voor het geval het ontbrak aan discussiepunten. Deze zijn bedoeld om de discussie verder aan te wakkeren. Deze zijn in het artikel opgenomen om u als lezer zelf nog verder na te laten denken over deze prangende vragen.

Hebben we nog een SLA nodig?

- + Dit is nog steeds nodig want de beschikbaarheid, beveiliging, continuïteit, performance en capaciteit zijn een samenspel van mensen, methoden en middelen teneinde een service aan de klant aan te bieden. De scope van deze factoren (MMM) zal altijd afhangen van meer partijen. Agile is niet opgezet om aspecten als suppliermanagement en ketenregie mogelijk te maken.
- Nee, dit is door de toepassing van agile werken niet meer nodig want de teamleden werken samen om de servicenormen te halen.
- De afhankelijkheden van andere partijen in de keten worden steeds minder door agile architecturen, zoals het gebruik van containers (Docker) en dergelijke.

Is je productowner verantwoordelijk voor de kwaliteit van de service?

- + De productowner is de vertegenwoordiger van de stakeholder voor de productbacklog en dus de kwaliteit.
- + In het Engels wordt onder product ook een service verstaan.
- De productowner is verantwoordelijk voor een softwareproduct en niet voor de gehele service.
- De productowner is de vertegenwoordiger van de business en kan niet tevens de leverancier vertegenwoordigen.
- De scrummaster is coach en is niet verantwoordelijk voor de kwaliteit.
- Het developmentteam heeft geen tijd voor regievoering over partijen.
- Een servicelevelmanager buiten het agileteam die invloed heeft op zowel de productbacklog als de definition of done.

Vindt de definitie en toetsing van non-functional requirements (SLA-normen) plaats op projectniveau of niet?

- + Op projectniveau, bij de start van de productbacklog; deze worden op de definition of done geplaatst.



- Nee niet per project, agile heeft sprints.
- De NFR worden opgesteld gedurende de sprintplanning en getoetst gedurende de acceptatie per feature.
- Sommige non-functional requirements zijn echter erg lastig om per feature te testen of hangen samen met andere features, deze worden in een releasesprint getoetst

Biedt agile werken toegevoegde waarde voor incidentmanagement?

- + Incidenten kunnen beter opgelost worden door een crossfunctioneel team.
- + Er zijn best practices zoals escaped defects, fastlane, opdeling in prioriteit (direct, sprint, backlog), Kanban board.
- Agile biedt geen proces aan, waardoor de besturing over meer teams voor heterogene incidenten lastig is.
- Nee, omdat de andere benodigde processen, zoals configurationmanagement en problemmanagement dan ook in het team ondergebracht moeten worden of er een interface mee krijgen.

Biedt agile werken toegevoegde waarde voor releasemanagement?

- + Ja, omdat bepaalde agile-aanpakken zoals continuous delivery en continuous deployment een betere time-to-market geven.
- Nee, omdat agile alleen over softwareontwikkeling gaat.

Biedt agile werken toegevoegde waarde voor configuration-management?

- + Ja, omdat agile hier best practices voor biedt zoals continuous integration en baselining.
- Nee, omdat agile over softwareconfigurationmanagement (white box) gaat en niet over configurationmanagement (black box).

Is het in de praktijk echt zo slecht gesteld met de 'waste' binnen IT-servicemanagementprocessen?

- + Ja, omdat ITIL alleen gericht is op het besturen van processen en dus per definitie overhead is in relatie tot agile ontwikkelen.
- + Ja, omdat ITIL uitgaat van een administratieve organisatie: het vastleggen van wat er gedaan moet worden en niet het uitvoeren zelf.

- + Ja, voorbeelden zijn het onnodig vastleggen van calls, lange formele escalatielijnen, trage besluitvorming changes, lage time-to-market van releases, te weinig nadruk op cultuur, mens en automatisering waardoor het op een verzwaring van de administratie aankomt en bewaken en najagen van statussen.
- Nee, het ligt niet aan het proces maar aan de wijze waarop je het implementeert.
- Nee, alle ITIL-processen zijn altijd van toepassing ongeacht de wijze waarop.
- Nee, voorbeelden zijn het automatiseren van de stappen van continuous integration en continuous delivery (releasemanagement), het prioriteren van de productbacklog (changemanagement).

Past agile voor alle projecten?

- + Ja, agile kan toegepast worden voor alle projecten, omdat je altijd sprints kunt definiëren voor de realisatie van een applicatie.
- + Ja, zelfs als je geen increment kunt releasen, heeft het agile werken toch voordelen.
- Nee, sommige applicatiearchitecturen kunnen niet incrementeel worden opgeleverd en/of niet elk increment heeft een added value.

Heeft agile een positieve uitwerking op aanbestedingen qua contractmanagement?

- + Ja, door de aanpak van agile wordt er veel beter nagedacht over de samenwerking met de leverancier.
- Nee, de duur van een project wordt bepaald door de hoeveelheid werk en de velocity en bij een aanbesteding is de velocity nog niet bekend.
- Er kan alleen een aanbesteding worden gedaan voor de inhuur van specialisten voor een aantal uren.

CONCLUSIES

- De basis van servicemanagement blijft nog steeds belangrijk, namelijk het maken en bewaken van afspraken. Daarbij kan de productowner niet de rol van de servicelevelmanager vervangen, maar wel in een belangrijke mate ondersteunen als vertegenwoordiger van de stakeholders. De toetsing van de SLA-normen moet per sprint plaatsvinden op basis van de non-functionele requirements die vooraf voor het project zijn gedefinieerd.

- Het agile werken heeft voordelen voor het incidentmanagement- en releasemanagementproces, maar in veel mindere mate voor het configurationmanagementproces.
- Er is best veel waste aanwezig in de servicemanagementprocessen. Deze moet en kan verwijderd worden, daarbij biedt agile ook handreikingen.

Agile werken is minder relevant voor het configuration-managementproces

- Niet alle projecten kunnen middels agile worden vormgegeven.
- Agile ontwikkelen heeft een negatieve werking op aanbestedingen, er zijn echter ook voordelen te benoemen.
- Het is heel belangrijk om bij (agile) projecten zo spoedig mogelijk de operatie-/servicemanager te betrekken om miscommunicatie en vertraging te voorkomen.

Bart de Best is DevOps coach.

DANKWOORD

Hierbij wil ik mijn dank uitspreken aan Vincent M. Boscaljon BBA (Round Table Service Management), Peter Jolink (Detron) en Tanja de Leeuw (Detron) voor de organisatie en hosting van deze rondetafelsessie. Tevens mijn dank aan de discussieleiders en alle deelnemers voor de input voor dit artikel.

LITERATUUR

Voor de presentatie van de rondetafelsessie is gebruikgemaakt van de volgende publicaties:
B. de Best, *Agile Service Management met Scrum*, Leonon, december 2014. ISBN: 9789071501807.
B. de Best, *Agile Service Management met Scrum in de Praktijk*, Leonon, december 2015. ISBN: 9789071501845.