

De business case van een informatie-SLA

Dit artikel gaat over deze services. De inhoud van dit artikel is gebaseerd op de resultaten van het itSMF Café “Informatie-SLA's” dat door itSMF en Gladwell is georganiseerd op 24 juni 2015.

Door Bart de Best

MANAGEMENT SAMENVATTING

- SLA's kennen we al sinds jaar en dag. De inhoud betreft dan producten, processen of infrastructuur / applicatieservices, dan wel een combinatie daarvan. Met de komst van enterprise architectuur zien we naast de vertrouwde infrastructuurservices en applicatieservices ook steeds meer informatieservices en business services verschijnen.
- Waar de ICT-organisatie de infrastructuur en applicatieservices levert, is het aan de informatie management organisatie om op basis van die ICT-services added value te leveren aan de gebruiker in de vorm van informatieservices. Deze informatieservices maken de business services mogelijk die een organisatie levert aan haar klanten.

1 Inleiding

itSMF organiseert regelmatig een itSMF Café' voor haar leden en belangstellenden om kennis te delen. Dit keer vindt het itSMF Café plaats bij de [Gladwell Academy](#). Het itSMF Café voor het onderwerp 'informatie-SLA' is georganiseerd om een antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- Welke risico's / knelpunten kunnen met een informatie-SLA worden opgelost?
- Wat rechtvaardigt een Informatie-SLA?
- Aan welke onderwerpen / afspraken in een informatie-SLA is behoefte?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden zijn twee timeboxen van drie kwartier gedefinieerd. In deze timeboxen heeft zowel de vraagstelling als de presentatie van de antwoorden van de groepen plaatsgevonden. Voordat deze vragen konden worden beantwoord is door Bart de Best eerst een korte toelichting gegeven op het begrip informatie-SLA en is dit object gedefinieerd binnen een bredere context. Dit artikel bespreekt eerst in het kort het concept van een informatie-SLA, daarna worden de antwoorden van de werkgroep besproken. In de sessie zijn diverse discussies gevoerd. De belangrijkste zijn in dit artikel opgenomen. Tot slot sluit dit artikel af met een conclusie en een dankbetuiging.

2 Wat is een informatie SLA

In de itSMF Café sessie is een informatie-SLA gedefinieerd als de afspraken die informatie management maakt met de business over de te leveren informatieservices en de kwaliteit van deze services. De term informatie management is hierbij een synoniem van wat in het framework Business Information Service Library (BiSL®) 'Business Information Management (BIM)' wordt genoemd. Daarmee is de inhoud van de informatie-SLA dus beperkt tot de scope zoals weergegeven in figuur 1.

	Business Management	Informatie Management	Applicatie Management	Infrastructuur Management
Strategisch				
Tactisch		Informatie SLA		
Operationeel	Business service	Informatie service	Applicatie service	Infrastructuur service
Innovatie				

Figuur 1. Scope van de informatie-SLA.

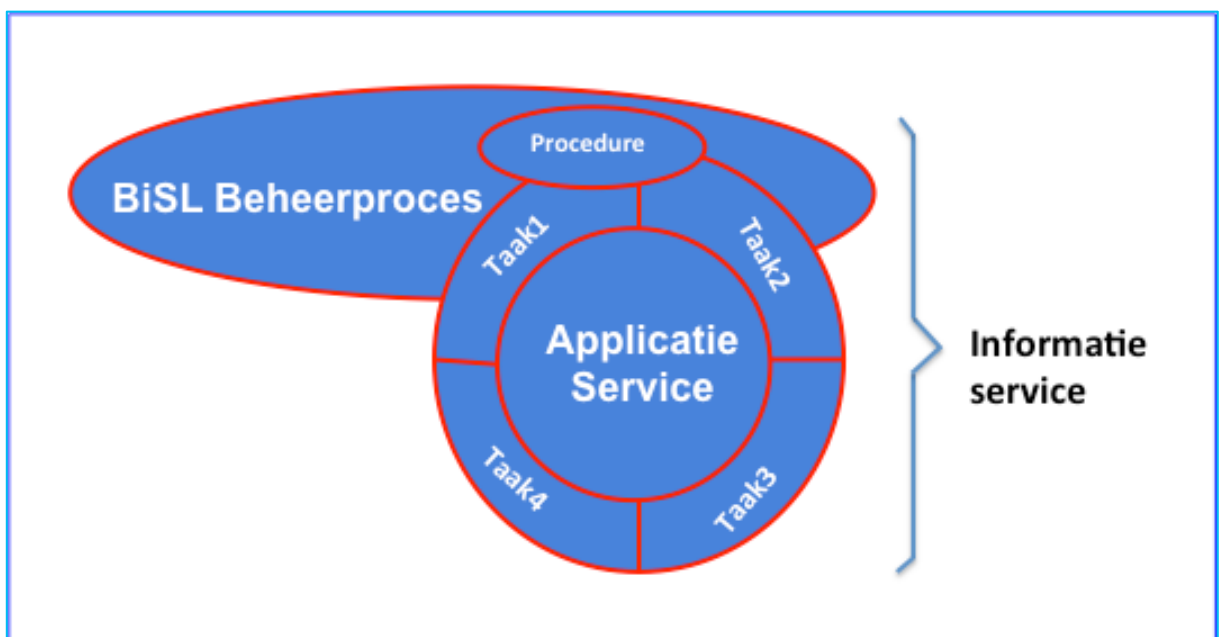
De informatie-SLA wordt op tactisch niveau binnen informatie management opgesteld en afgesproken met de business managers die sturing geven aan de eindgebruikers in de bedrijfsprocessen. Informatie management is hierbij de organisatie eenheid die op zowel



strategisch (informatie architecten), tactisch (informatie managers) als operationeel (functioneel beheerders) verantwoordelijk is voor de kwaliteit en kwantiteit van de informatievoorziening van een organisatie. Deze informatie-SLA wordt mogelijk gemaakt door het inkopen van ICT-services van interne of externe leveranciers.

3 Wat is een informatieservice?

De inhoud van een informatie-SLA betreft afspraken over informatieservices. Een informatieservice is hierbij gedefinieerd als een informatiefunctie zoals het kunnen boeken van een financiële transactie. De informatieservice omvat hierbij zowel de producten (applicaties / applicatieservices), processen (BiSL processen) als personen (functioneel beheerders) die nodig zijn om de afge-sproken functionaliteit en kwaliteit te kunnen leveren. Dit is grafische toegelicht in figuur 2.



Figuur 2. Wat is een informatieservice?

In figuur 2 is aangegeven dat een informatieservice in beginsel gestoeld is op één of meer applicatieservices die middels informatie management processen tot een informatieservice wordt omgevormd. Bijvoorbeeld een datawarehouse service die informatie management gebruikt om een liquiditeitsrapportage als informatieservice aan de business manager te geven. Deze applicatie-service kan eventueel ook een set van manuele taken zijn zoals het opstellen van ad hoc rapportages met SQL-queries. De gebruikersorganisatie definieert de kwaliteitsnormen voor een informatieservice. Informatie management neemt deze mee om de informatiebeheerprocessen aan te sturen. Een voorbeeld hiervan is de tijdige signalering van afwijkingen in de kwaliteit of tijdigheid van de levering van informatie. In geval van de liquiditeitsrapportage kan informatie management de business manager alarmeren in geval de bronsystemen te laat informatie aanleveren, de threshold van defaulting te hoog is of in geval plausibiliteitscontroles aangeven dat er zich exceptionele situaties voordoen.

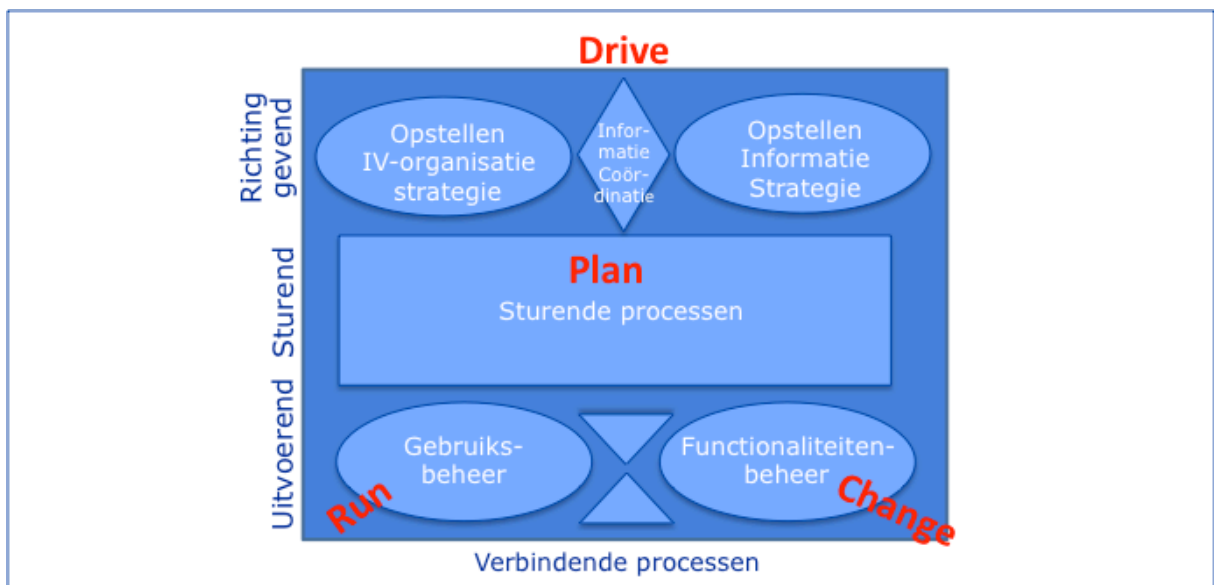


4

Waar kunnen afspraken over worden gemaakt?

Het ligt voor de hand om in de informatie-SLA vooral te kijken naar de operationele processen van functioneel beheer zoals de openingstijd van de servicedesk en de tijden van de levering van rapportages (**Run**). Zoals in figuur 3 is aangegeven is dit echter te beperkt.

Er moet ook gekeken worden naar afspraken over de verandering van een informatieservice, zoals wie, wanneer en wat doet de gebruikersorganisatie op het gebied van een Gebruiker Acceptatie-Test (GAT). Deze zaken kunnen in een Dossier Afspraken en Procedures (DAP) worden vastgelegd. De inspanning die hiervoor nodig is in de zin van gebruikersuren en hoe lang dit van te voren moet worden aangevraagd moet wel in de SLA worden opgenomen. Zo zien we vaak dat de gebruikersorganisatie geen tijd heeft voor de GAT maar achteraf wel incidenten meldt bij de servicedesk van functioneel beheer omdat iets het niet doet zoals dat was verwacht (**Change**). Tevens moeten afspraken gemaakt worden over de financiën op tactisch niveau (**Plan**) en de wijze waarop wordt omgegaan met de strategische laag (**Drive**).



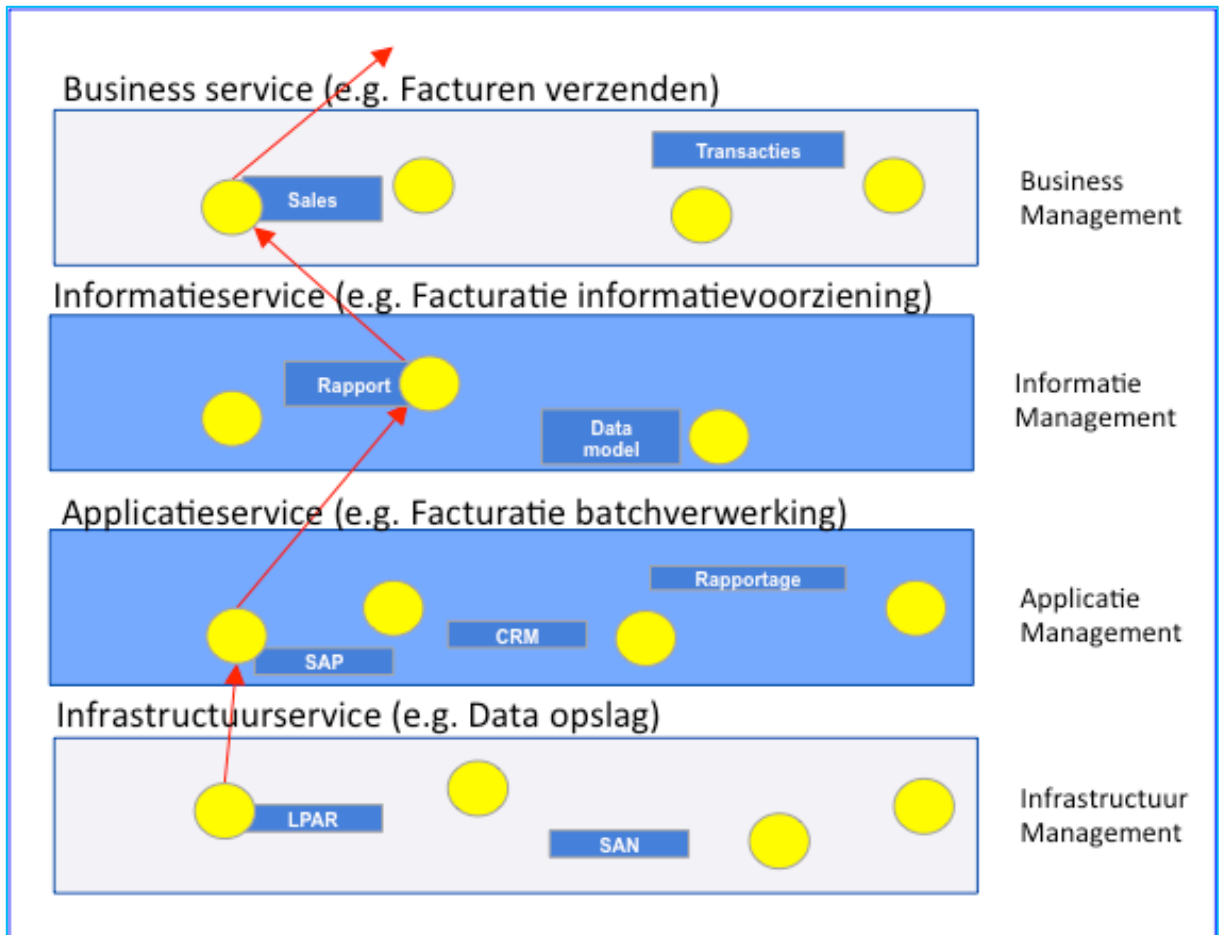
Figuur 3: Waar kunnen afspraken over worden gemaakt?



5

Positionering van een informatie-SLA

Het laatste aspect dat van belang is voor het begrip informatie-SLA is de bepaling van de samenhang der dingen zoals dit wordt weergegeven in een enterprise architectuur modellering van Archimate, zie figuur 4.



Figuur 4. De positionering van een informatieservice.

In figuur 4 is een informatieservice weergegeven als een service tussen het informatie management en business management. Deze is gestoeld op een applicatieservice die op zich weer ondersteund wordt door een infrastructuurservice. Deze serviceverlening verhuult de complexiteit van de functionele laag door alleen afspraken te maken over de te verlenen services.

Deze indeling suggereert dat informatie management geen onderdeel is van de business. Dit is echter niet de bedoeling. Informatie management is wel een onderdeel van de business, maar we willen graag een onderscheid maken tussen de gebruikersorganisatie en de informatie management organisatie. Hierdoor ontstaan namelijk twee aparte domeinen die een eigen object van besturing kennen (business objecten versus informatie objecten). Tevens kan de organisatorische inrichting van informatie management dan makkelijker los dan de structuur van de gebruikersorganisatie worden gekozen en daarmee veel effectiever en efficiënter werken.



Vanuit BiSL luidt het standpunt dat informatie management een onderdeel is van de business die de business vertegenwoordigt naar de ICT-organisatie. Binnen dit itSMF café willen we echter toetsen of de meerwaarde van een informatie management organisatie niet helder gemaakt zou moeten worden middels een informatie-SLA. Dit geeft dan tevens een antwoord op de vraag of er een business case is voor een informatie-SLA. Daarom zijn er twee time-boxen gedefinieerd om hier een antwoord op te geven. In de eerste timebox is gevraagd om een antwoord te geven op twee vragen te weten:

- Welke risico's / knelpunten list een informatie-SLA op?
- Wat rechtvaardigt een Informatie-SLA?

De antwoorden op deze vragen zijn opgenomen in Intermezzo I. Uit de antwoorden blijkt dat er duidelijk een behoefte is om invulling te geven aan een informatie-SLA. Deze risico's laten zich samenvatten in vier risicoaspecten: Eigenaarschap, Besturing, Alignment en Uitvoering:

- **Eigenaarschap:** Onduidelijkheid over het eigenaarschap van de informatie waardoor de besturing van informatievoorziening achterblijft bij de behoefte.
- **Besturing:** Inefficiëntie en ineffectiviteit in de organisatie als gevolg van het niet definiëren van het informatie management domein in termen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten aanzien van de kwaliteit van informatie.
- **Alignment:** Ontbreken van een informatie-SLA veroorzaakt dat de klant niet goed bediend wordt omdat informatieservices niet goed aansluiten op de business services. De vertaling van Business naar applicatie is te groot. Deze disciplines zijn niet in staat elkaars taal te spreken. Hierdoor ontstaat begripsverwarring met als gevolg dat de technische service levels niet aansluiten op de business service levels. Informatie managers moeten deze vertaalslag maken.
- **Uitvoering:** Er is geen duidelijkheid over gegevensbeheer en requirements management waardoor de time-to-market in gevaar komt en de kwaliteit van de informatie niet voldoet aan de verwachting.

Vervolgens is gekeken door de vier werkgroepen in timebox 1 welk bestaansrecht een informatie-SLA dan heeft. Het bestaansrecht moet uiteraard in het verlengde liggen van de onderkende risico's. De kernwoorden zijn hierbij benoemd: Afspraken, Functiescheiding, Vertaling en Kwaliteitsdefinitie.

- **Afspraken:** De informatie-SLA moet helderheid verschaffen over het *eigenaarschap* van de informatievoorziening zodat hier op gestuurd wordt vanuit een business perspectief.
- **Functiescheiding:** In de informatie-SLA moet duidelijk gemaakt worden hoe de *besturing* verloopt en waar de verantwoordelijkheid van informatie management ophoudt en die overgaat op business management. Ook moeten de grenzen duidelijk zijn van besturing en verantwoordelijkheid tussen informatie-SLA en de applicatie-SLA.
- **Vertaling:** De informatie-SLA moet een vertaling maken van business behoeften naar informatievoorzieningstermen zodat deze beter op elkaar aansluiten (*alignment*). En een vertaling geven naar de applicatie-SLA
 - **Kwaliteitsdefinitie:** De gewenste kwaliteit van de informatie moet worden vastgelegd, zodat hier rekening mee gehouden kan worden in de operatie (*uitvoering*).



Intermezzo I

Welke risico's / knelpunten lost een informatie-SLA op?

In de eerste timebox zijn in 15 minuten tijd door vier groepen van drie mensen de volgende antwoorden geformuleerd op deze volgende vraag:

- Er zijn geen heldere afspraken gemaakt tussen de business en informatie management waardoor het niet duidelijk is wie wat doet.
- Het is niet duidelijk wie nu de eigenaar is van de informatie en wie er op toe moet zien wat de juiste waarden zijn. Ook is het normenkader om deze juistheid te toetsen niet altijd duidelijk. In grote lijnen hebben we daar echter wel een gevoel bij. Zo is de accounts-verklaring natuurlijk niet overbodig geworden door het afspreken van een informatie-SLA en ook kan informatie management niet verantwoordelijk zijn voor de boekhoudkundige juistheid van de cijfers.
- Door het niet vertalen van de vraag van de business services in informatieservices wordt de klant niet goed bediend.
- Niemand is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de data (Juistheid, Volledigheid, Tijdigheid, Actualiteit / Accuraatheid).
- Het is niet duidelijk welke kwaliteit er nu geboden moet worden. Wordt er niet te veel of te weinig gedaan binnen informatie management?
- Het eigenaarschap van de definitie en controle van gegevenselementen is niet bekend.
- Er is geen lifecycle management van requirements waardoor Continuous Integration en Continuous Delivery in gevaar komen.

Wat is het bestaansrecht?

De vraag wat een informatie-SLA rechtvaardigt is als volgt door de vier werkgroepen beantwoord:

- Informatie management moet heldere afspraken met de business maken over het eigenaarschap en over wat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB) zijn van informatie management en wat de TVB's zijn van de business.
- Het is belangrijk dat helderheid wordt verkregen in de functiescheiding tussen informatie management en de business management.
- Er moet een duidelijke vertaling komen van hetgeen de klant vraagt voor de business services en de requirements op het gebied van informatie management om deze te kunnen realiseren.
- Er moet een duidelijke definitie komen over welke kwaliteit van informatieservices nu goed genoeg is.

7

De inhoud van een informatie-SLA

Na de business case te hebben vastgesteld is gekeken wat dan de inhoud moet zijn van een informatie-SLA. Daartoe zijn twee vragen voorgelegd aan die vier werkgroepen:

- Aan welke onderwerpen in een informatie-SLA heeft u behoefte?
- Welke afspraken betreft dit dan.

De antwoorden op deze vragen zijn opgenomen in Intermezzo II. De onderwerpen die zijn aangedragen lopen sterk uiteen, van architectuur (kaders en roadmaps) tot aan operationele aspecten (klanttevredenheid en tegenmaatregelen). Al deze aspecten zijn van belang om te komen tot een informatie-SLA waarop de business



kan sturen. De inhoud van de informatie-SLA komt overeen met de genoemde onderwerpen en betreffen alle non-functionele requirements waaraan de informatievoorziening moet voldoen.

Intermezzo II

Aan welke onderwerpen in een informatie-SLA heeft u behoefte?

In een tweede timebox hebben de vier groepen gekeken welke onderwerpen thuis horen in een informatie-SLA. Hierop is al volgt geantwoord:

- Principes (welke kaders zijn van belang voor de SLA, bijvoorbeeld NEN7510)
- Roadmaps (innovatie)
- Kosten voor de business
- Net Promoter score (NPS) = klanttevredenheid
- Best practices (vanuit de branche)
- Afspraken over wat te doen als een norm niet gehaald wordt

Welke afspraken:

Om wat concrete voorbeelden te geven ter associatie zijn de volgende voorbeelden aangereikt voor het proces gebruikersondersteuning:

- Openingstijden
- Oplostijd informatie incidenten
- Tijdigheid informatieverstrekkingen
- Frequentie nieuwsbrieven
- Frequentie gebruikersoverleg
- Rapportage geregistreerde calls en afhandeltijden
- Rapportage aantal horizontale escalaties

De genoemde afspraken betreffen:

- Processen:
 - Incident management
 - Problem management
 - Change management
 - Configuration management
- Prestatie indicatoren:
 - Bruikbaarheid
 - JuVoTA (Juistheid, Volledigheid, Tijdigheid en Accuraatheid)
 - Schaalbaarheid
 - Performance
 - Beschikbaarheid
 - Continuïteit
 - Data beveiliging
 - Authenticiteit
 - Integriteit
 - Vertrouwelijkheid
 - Betrouwbaarheid
 - Toegankelijkheid (accessibility)
 - RPO (Recovery Point Objective =data verlies)
 - RTO (Recover Time Objective = hersteltijd)
- ISO 154891-1:2001 information and documentation
- Een bepaalde bandbreedte waarbinnen de operatie moet blijven voordat er geëscaleerd wordt. Slechts één KPI gebruiken.



Gedurende de avond zijn er diverse discussies gevoerd. De belangrijkste zijn opgenomen in Intermezzo III.

Intermezzo III

Discussiepunt 1: Wat zijn de betrokken partijen?

Er was niet een eenduidig beeld van wat nu de partijen zijn tussen wie de SLA wordt afgesloten.

- Het antwoord is gelegen in het negenvlaksmodel van Maes, dan wel de Archimate enterprise modellering van een organisatie.
- De business laag omvat de business functie die business services levert aan de eindklant.
- De informatie management laag omvat op strategisch niveau het informatiebeleid en de informatiearchitectuur die de informatieservices omvat. De architecten zijn eigenaar van het informatieserviceportfolio (verzameling van onderkende en aan elkaar gerelateerde informatieservices).
- Op tactisch niveau wordt de informatie-SLA afgesproken tussen de informatie manager en de business manager. Deze informatie-SLA wordt door informatie management geborgd door een ICT-SLA met een interne of externe leverancier (of beide). Verder vindt er een borging plaats door de SLA-normen te vertalen naar de informatie management procesdoelen en door deze informatie-SLA te toetsen op het besturingsmodel van de informatie management organisatie.
- Op operationeel niveau worden de SLA-afspraken bewaakt door de afwijkingen te registreren en te rapporteren.

Discussiepunt 2: Volume van afspraken?

Ontstaan er niet veel te veel informatieserviceafspraken op deze wijze?

- In wezen is deze vraag identiek aan die voor applicatieservices. Je kunt in dat geval kiezen om applicaties te bundelen als deze gelijksoortig zijn. Dit geldt ook voor informatieservices.

Discussiepunt 3: Waarom non-functional requirements in een SLA?

Waarom zouden we de non-functional requirements van een informatieservice in een informatie-SLA willen zetten? Die zijn toch al bekend gemaakt bij de lancering van een nieuwe of aangepaste informatieservice.

- Informatie-SLA-normen komen inderdaad voort uit een inregeling van een nieuwe of aangepaste informatieservice. En inderdaad moet dan gekeken worden welke business requirements kunnen worden ingewilligd door deze te vertalen naar informatie requirements.
- Door deze af te stemmen ontstaat er een set van kwaliteitsnormen die in de informatie-SLA kunnen worden opgenomen.
- Daarnaast moet een informatie-SLA ook voor bestaande services aanwezig zijn.

Discussiepunt 4: Waarom nog een SLA na een acceptatie van een service?

Waarom is het belangrijk dat er informatie-SLA's zijn als in de innovatie de kwaliteit van de informatieservice al geborgd heeft met een FAT, GAT en in productie name?

- De vraag is of de norm wel gehaald wordt. Welke risico's worden er gelopen om bijvoorbeeld je banklicentie kwijt te geraken of je volmacht als verzekeraar.
- Je moet rekenschap af kunnen leggen van de controlfunctie die je als informatie management organisatie op je hebt genomen.



Vervolg Intermezzo III

Discussiepunt 5: Waarom meer dan één KPI?

Er moeten geen KPI's met de business afgesproken worden, maar slechts één KPI, de rest is een afgeleide KPI. Alleen één top-level KPI is relevant.

- Er ontstaat een discussie over waar de business op zou kunnen willen sturen.
- Een deel van de deelnemers vindt dat er gestuurd moet worden op een risicobeheersing en dat er dan meer KPI's nodig zijn zoals dataverlies en herteltijd.
- Daar tegenover staat dat de klanttevredenheid dit alles omvat. De vraag is dus waar de klant op wenst te sturen.
- Een mogelijke oplossing is om een piramide te onderkennen van KPI's waarbij het hoger management (strategie) stuurt op high level KPI's en op de tactische laag en operationele laag op lager liggende KPI's die hier van afgeleid zijn.

Discussiepunt 6: Wie tekent de SLA?

Een andere discussie betrof wie binnen de business nu eigenlijk een informatie-SLA zou moeten ondertekenen.

- Het hierop gegeven antwoord was dat op C-level (CIO, CFO et cetera) er gestuurd wordt op bijvoorbeeld een business balanced scorecard. Deze wordt vertaald naar eenheden binnen de business (bijvoorbeeld business lines of bedrijfsprocessen). De managers van deze business eenheden zullen een ondersteuning moeten inkopen.

Discussiepunt 7: Marktconforme SLA

Verder was er nog een discussie over het wel over niet verantwoordelijk zijn van informatie management over de positionering in de markt. Is de serviceverlening wel marktconform

Hier was niet iedereen het mee eens. Dit is niet een aspect dat je van een informatie management organisatie mag verwachten.

De conclusie

Uit dit itSMF café is duidelijk naar voren gekomen dat er wel behoefte is bij veel deelnemers om een informatie-SLA op te stellen en af te spreken met de business. Tevens is naar voren gekomen dat de informatie SLA niet een document op zich moet vormen, maar samen met de SLA's vanuit de andere domeinen (applicatie / infrastructuur) een heldere keten moet vormen van afspraken. Ook is duidelijk dat de terminologie over hoe deze informatie-SLA te duiden / te positioneren nog lang niet voor een ieder een eenvoudig te beantwoorden vraag is. Er is nog veel onduidelijkheid over de invulling van zo'n informatie-SLA. Het is nuttig om hierin een volgende itSMF café eens verder in te duiken door hiervoor een specifiek voorbeeld of een specifiek onderwerp te kiezen.



Dankbetuiging

Bij deze wil ik graag Jolanda de Wit en José Stijntjes van itSMF alsmede Miranda Goossens van Gladwell bedanken voor het organiseren van dit itSMF café. Ook wil ik alle deelnemers bedanken die dit artikel mogelijk hebben gemaakt door hun opkomst en het reviewen van dit artikel te weten: Miranda Goossens, Catharina Adriaans, Louis van Hemmen, Monic Hodes, Annet van Lier, Diderik Lock, Jos Minkels, Iwan Renes, José Stijntjes, Ralph Hofman, Nickie Levels, Jaap Trouw, Jolanda de Wit-van der Pol, Esther Terpstra, Gertjan Beijer, Annemieke Adema, Edwin Nagelvoort, Peter Jolink en Dick Gerritsen.

Praktijktraining

Rondom het onderwerp informatie SLA's organiseert de Gladwell Academy ook de training [Informatie SLA voor een bestuurbare informatievoorziening](#)



Over Gladwell

Gladwell Academy biedt innovatieve praktijkgerichte trainingen en gecertificeerde opleidingen aan voor publieke en private organisaties. Wij richten ons op de volgende thema's:

- Informatiemanagement
- Agile & Lean in Business en IT
- (IT) Sourcing
- Innovatie van businessmodellen
- Security & Risk

De trainingen en opleidingen worden verzorgd door professionals die beschikken over uitgebreide praktijkervaring en didactische vaardigheden. Daarnaast worden er tijdens onze bijeenkomsten regelmatig gastsprekers met specifieke praktijk en sector-kennis uitgenodigd. Gladwell Academy is een dochteronderneming van BlinkLane Consulting.

Over de auteur



Bart de Best heeft 30 jaar ervaring in de ICT waarvan 50% ontwikkeling en 50% beheer. Hij heeft voornamelijk bij de top 100 van het Nederlandse bedrijfsleven en de overheid gewerkt. Bart heeft invulling gegeven aan de beheerarchitectuur voor de Agile ontwikkeling en testen van Finance reporting bij ING. Tevens heeft hij een onderzoek gedaan bij een 10-tal organisaties naar de mate van risicobeheersing binnen Agile Scrum teams. Ook is hij trainer voor Scrum foundation, DevOps, Agile service management met Scrum.

Tevens heeft hij het boek 'Acceptatiecriteria' gepubliceerd en trainingen daarover verzorgd. De wijze van (acceptatie)testen op basis van een risicoaanpak heeft hij toegepast van vele verschillende applicatie architecturen (UWV, Unilever, Interpolis, BPR, CJIB etc).

