

Het onderzoek is in 1998 onder de naam 'Kwintes' (Kwantificeren Informatie Technologie Services) gestart in opdracht van het Automatiseringscentrum van de Belastingdienst, Twynstra Gudde en Cap Gemini en met steun van het Bureau Senter van EZ. De resultaten van het Kwintes-onderzoek zijn neergelegd in het zojuist verschenen boekje 'Op weg naar volwassen ICT-dienstverlening' (Academic Service ISBN 9039514402). Theorie en praktijk kunnen door zowel klant als leverancier worden benut om tot een betere ICT-dienstverlening te komen. De bedoeling van de auteurs van het boek is dat het zogeheten lemniscaat-model in de praktijk tot leven komt. Leo Ruijs (Cap Gemini Ernst & Young), Wouter de Jong (TUD), Jos Trienekens (TUE en Kema KRQ Consultants) en Frank Niessink (VU) beschrijven de activiteiten die nodig zijn om op een herhaalbaar Capability Maturity Model (CMM) niveau diensten te verlenen. Enkele weken geleden heeft de gebruikersorganisatie IT SMF aan dit onderzoek een levendig seminar gewijd.

Belevingswerelden

Het IT Service Management Lemniscaat is in zijn basisopzet een simpel achtvormig dynamisch model waarin de Service Level Agreement (SLA) de centrale positie inneemt tussen de IT-behoefte enerzijds en de IT-Service anderzijds. Tussen de krachtvelden Service Level Management (gericht op de klant) en Service Process Management (aanbieder-georiënteerd) loopt een voortdurende communicatiestroom met de SLA als onderwerp en voorwerp van verbetering. Eén van de kernproblemen waarmee in de praktijk wordt geworsteld, zijn de verschillende belevingswerelden van IT-beheerder en de systeem-eigenaren. Men spreekt elkaars taal niet of slecht. Het ontbreekt de afnemer aan IT-kennis om zijn IT-behoefte juist te bepalen en te concretiseren. De dienstverlener beschikt over onvoldoende inzicht in de bedrijfsprocessen van zijn klant om hem daarbij behulpzaam te zijn. Het resultaat wordt dan een statische SLA die door de aanbieder wordt gehanteerd, bij de afnemer in een la verdwijnt op de stapel 'half begrepen documenten' en die het betrokken bedrijfsproces onvoldoende ondersteunt.

Hamburger

„Het lemniscaat en de daarop gebaseerde stappenplannen pakken dit probleem direct bij de kop”, zegt Ruijs, senior service management consultant bij Cap Gemini Ernst & Young. „Leveranciers zijn altijd uit op concrete afspraken. Ze denken op het niveau van componenten en infrastructuren en gaan daarbij volledig voorbij aan het doel van de missie: het ondersteunen van het bedrijfs-

Lemniscaat-model buigt voor Koning Gebruiker

Onderzoekers van de TUD, de TUE en de VU hebben het Lemniscaat-model voor IT Service Management verfijnd. Het gaat daarbij onder meer om de introductie van algemeen toepasbare stappenplannen voor het ontwikkelen van SLA's.

NICO BAAIJENS - achtergrond

proces van de klant. Als de leverancier zich bewust gaat inleven in de situatie van zijn klant dan blijkt dat deze niet vraagt om het beheer van een server of om bandbreedte op een backbone maar om ondersteuning van bijvoorbeeld een personeelsregistratiesysteem. In het stappenplan is dit dan ook de eerste stap. Aanbieder: probeer een scherp beeld te krijgen van wat de klant wil: wat is zijn omgeving, wat is zijn bedrijfsproces en wat heeft hij nodig om op zijn beurt de diensten aan zijn klanten te kunnen leveren.”

De klant wordt weer koning maar de liefde hoeft niet van één kant te komen. Ruijs: „De klant moet verder gaan dan de gedachte dat er een andere afdeling is die de IT-behoefte voor hem vaststelt en dat die afdeling verantwoordelijk is voor de oplossing van dat probleem. Uiteindelijk is het de klant die zelf bepaalt welke diensten hij gaat afnemen. Hij moet zijn eisen stellen op zijn eigen niveau van bedrijfsprocessen. De aanbieder met inzicht in het proces van de klant kan hem daarin tegemoet treden.”

Ruijs grijpt in deze discussie graag naar de hamburger van McDonalds: „Dit simpele product is het resultaat van een ondersteund bedrijfsproces dat is gericht op dienstverlening. Als een klant vindt dat de hem overhandigde hamburger te koud is, dan steekt hij zijn hand op en hij krijgt een nieuwe. Zonder discussie. De hamburger is de pit. De schil daar omheen is die van een optimale dienstverlening.

En over dienstverlening gesproken: ik moet de eerste IT'er nog zien die uit zichzelf het beeldscherm van zijn klant staat schoon te poetsen.”

In het lemniscaat-perspectief komt een SLA in goed overleg tot stand waarbij de afnemer uitgaat van zijn behoefte en de aanbieder hem advise-

rend behulpzaam is. De gemaakte afspraken bevredigen beide partijen, maar de SLA is meer dan een momentopname. Tijdens de voortgang van het ondersteunde proces zal blijken hoe dat proces nog beter kan worden ondersteund. De leverancier neemt de SLA als basis voor de inrichting van zijn dienstverleningsorganisatie. Vanzelfsprekend moet hij geregeld meten of die dienstverlening ook volgens de afspraak plaats vindt en of de klant tevreden is.

Bij de besprekingen over een tweede SLA met een volgende klant kan blijken dat de invulling daarvan consequenties heeft voor de eerder afgesloten SLA. Nu wordt het ingewikkeld. „Het tweede niveau van het CMM-model voorziet in herhaalbare dienstverlening”, licht Ruijs toe. „Richt één dienst van voor tot achter volledig in en wees in staat om dit als voorbeeld te gebruiken om nieuwe diensten in te richten. Dat kan dan betekenen dat je voor zes klanten met zes verschillende diensten even zo veel verschillende organisaties en infrastructuren inricht. Het derde CMM-niveau gaat over integrated service management die voorziet in één dienstenorganisatie die in staat is om meer klanten op een efficiënte wijze te bedienen.”

Het onderzoek heeft zich vooral gericht op het tweede niveau. Het maken van afspraken over dienstverlening is één aspect van het lemniscaat; het tweede aspect benadrukt dat de dienstverlening wordt gemeten zodat voortdurend kan worden bewaakt of datgene is gedaan wat in de afspraken is vastgelegd.

Ruijs: „Dit is de kern van de zaak als we tot betere SLA's willen komen. Dat nu toe is er geen enkele organisatie die in staat is haar eigen dienstverlening te meten en dat verhindert dat het tweede CMM-niveau wordt bereikt. Dit wordt nu steeds belangrij-

ker. Niet alleen voor de interne organisatie maar vooral in het perspectief van E-handel en business-to-business waarin de partners steeds meer verstrengeld raken.”

Toetsing

De theorie van het Kwintes-onderzoek is aan het einde van het project getoetst binnen onder andere de Kema, de Belastingdienst, Cap Gemini en Philips. Tijdens het IT SMF-seminar zijn daarvan de resultaten gepresenteerd.

„Bij de Kema worden afspraken gespecificeerd en onderzoek gedaan naar het evalueren van de afspraken”, aldus onderzoeksleider dr. ir. Jos Trienekens van de TUE. „Bij de Kema waren de omstandigheden aanwezig om de gesloten lussen van het lemniscaat-model toe te passen.” De meetbaarheid van IT-dienstverlening, door sommigen wel meten van het onmeetbare genoemd, is volgens Trienekens door de toepassing van het model zeker toegenomen.

Trienekens: „De bedrijven die het lemniscaat-model hebben toegepast, hebben interessante praktijkinformatie aangedragen. Daarmee kon tegen het einde van het onderzoek het stappenplan voor het maken van SLA's praktijkgetrouw worden ingevuld. Bij de Kema kon de lus van het lemniscaat werkelijk worden gesloten. Nagegaan kon worden of de werkelijke behoeften van de klant daadwerkelijk door de SLA's werden afgedekt.”

Volgens Trienekens is de methode nu voldoende rijp om ook door andere organisaties te worden opgepakt. De methode is nog niet geheel volwassen en moet nog meer als een leidraad dan als een uitgekristalliseerde methode worden gezien.

„Service-organisaties van bedrijven kunnen nu met deze methode gaan experimenteren als zij naar betere SLA's willen toegevoegen”, vindt Trienekens. „Als zij dat doen denk ik dat zij in zeer korte tijd in staat zullen zijn de aangereikte methode op hun eigen beheerorganisaties af te stemmen. Voorwaarde is wel dat een IT-beheerder of -manager zich terdege in deze materie moet verdiepen. Hij zou dat echter graag moeten doen omdat deze materie datgene raakt waar hij elke dag mee bezig is: het maken, nakomen en evalueren van afspraken over de te verlenen diensten. Dienstverlening is het ontwikkelen van een samenwerkingsrelatie met de afnemer van IT-diensten. Daarin speelt communicatie de hoofdrol. Hier verschilt beheer kenmerkend van bijvoorbeeld software-ontwikkeling. Software wordt meestal als eenmalige product over de muur gooid. Beheren is echter het ontwikkelen van een duurzame goede relatie met de klant.”