

6.5 Het MOF Operating Quadrant in de praktijk

De Nederlandse Spoorwegen (NS) hebben hun dagelijkse beheerwerkzaamheden gestructureerd op basis van het Microsoft Operations Framework (MOF). Door deze structurering zijn alle beheerwerkzaamheden deel geworden van de procesbesturing. De dagelijkse operatie kan nu effectiever worden aangestuurd. De implementatie van MOF heeft het traditionele silodenken van ICT-beheerders (in server-, netwerk- en opslag-beheer) doorbroken, en een integrale sturing op basis van dienstverlening mogelijk gemaakt.

Hoewel de voordelen van MOF voor de dagelijkse operatie duidelijk zijn, ondervindt NS nog steeds dat een fragmentarische en stapsgewijze implementatie leidt tot problemen in afstemming en verwachtingen. Het Microsoft Operations Framework geeft het management betere besturingsmiddelen in handen, mits deze goed worden ingezet.

Auteurs: Pieter van der Ploeg - Nederlandse Spoorwegen en Paul Leenards - Getronics Pinkroccade

SITUATIE

De Nederlandse Spoorwegen (NS) bestaan uit een aantal centrale stafafdelingen en diverse autonoom opererende bedrijfsonderdelen, zoals Reizigers, Commerce, Opleidingen en Nedtrain. Tot 2003 was elk bedrijfs onderdeel verantwoordelijk voor de eigen ICT-voorzieningen, voor zowel de bedrijfsspecifieke systemen als voor de meer algemene kantoorautomatisering.

De centrale ICT-stafafdeling (Informatie Management en Technologie of IM&T) was primair verantwoordelijk voor het opstellen van beleid op het gebied van ICT- en informatiemanagement. De dagelijkse ICT-werkzaamheden waren uitbesteed aan externe leveranciers.

De klanten van de ICT-afdeling zijn de bedrijfsonderdelen van NS en de directies. Zij zijn vooral geïnteresseerd in een kwalitatief hoogstaande ICT-dienstverlening die

aansluit op hun wensen en behoeften. Ze zien deze dienstverlening als een integrale verzameling van diensten, producten, activiteiten en beleid.

De ICT-afdeling zelf had een sterke focus op het leveren van producten en het leveren van verandering/vernieuwing. Deze focus uitte zich vooral in technologie- en innovatiegedreven projecten. Op zichzelf geen probleem, maar in relatie tot de verwachtingen van de klanten van de ICT-afdeling leidde deze productfocus tot een fragmentarische aanpak, die niet in overeenstemming was met de totale behoefte.

Om een goede ICT-partner te worden en te blijven voor haar klanten, zou de ICT-afdeling zich dus meer moeten gaan richten op het verlenen van diensten. Met 'diensten' in de betekenis van een verzameling producten en activiteiten, die als één geheel zouden worden afgenomen door de klanten van de ICT-

afdeling, en die meer waarde zouden bieden dan de afzonderlijke losse producten en activiteiten.

Een belangrijk voordeel van deze ICT-afdeling ten opzichte van een gewone (externe) ICT-serviceorganisatie was wel dat ze een NS-onderdeel was en dus de specifieke behoefte van het bedrijf en de bedrijfsonderdelen kende, voelde en daarop kon anticiperen. Deze toegevoegde waarde zou ook in de dienstverlening zichtbaar moeten worden. Dan zou de ICT-afdeling ook toegevoegde waarde gaan leveren als regievoerder van het ICT-beleid voor de verschillende bedrijfsonderdelen. Om dit te bereiken moest de afdeling alle aspecten van de ICT-waardelevering kunnen controleren en besturen, van bedenken, ontwerpen, bouwen, implementeren tot beheren.

De ICT-afdeling bestaat uit de afdelingen Beheer & Exploitatie, Infrastructuur Ontwikkeling, Applicatie Ontwikkeling & Onderhoud, en de 'competence centers' Projectmanagement en Architectuur. Beheer & Exploitatie is verantwoordelijk voor het dagelijkse beheer en onderhoud van de infrastructuur en kantoorautomatiseringssystemen (KA).

Dit is grotendeels uitbesteed aan externe leveranciers, voor ondermeer het werkplekbeheer, netwerkbeheer en het beheer van het datacenter. Het bedrijf had het gevoel de regie over de externe leveranciers te zijn kwijtgeraakt.

Daarom, en om de operationele kosten van de bedrijfsvoering te reduceren, werd in 2003 het zogenaamde AIDA (Aanpak Indirecte Diensten en Activiteiten)-programma gestart. Het doel hiervan was ondermeer het centraliseren van de ICT-infrastructuur en het versterken van de regiefunctie van de ICT-afdeling.

Vanuit het AIDA-programma werd het SIGMA-project geïnitieerd, dat de vijfduizend werkplekken van de meeste bedrijfsonderdelen moest migreren naar een op Citrix en Softricity gebaseerde werkplekinfrastructuur. Sigma is het symbool voor opsomming en

het symboliseert hier de som van de ICT-voorzieningen van de bedrijfsonderdelen.

De bijhorende serversystemen werden ondergebracht in één centraal datacenter. De externe beheerpartijen van de twee grootste delen van de infrastructuur, met elk ruim tweeduizend werkplekken, waren belangrijke partners in dit project.

Gekoppeld aan het SIGMA-project was het project Delta, dat verantwoordelijk was voor de inrichting van de ICT-beheerorganisatie (ICT Service Center), de werkplekken en het datacenter. Net als SIGMA is Delta een letter uit het Griekse alfabet. Dit symboliseert dat naast de techniek ook de organisatie wordt opgepakt (Delta betekent verschil of toevoeging). De inrichting van het ICT Service Center was gebaseerd op het Microsoft Operations Framework (MOF): het SIGMA-project implementeerde een op Microsoft-technologie gebaseerd platform en het ligt daarom voor de hand om het beheer van dit platform volgens de best practices van Microsoft in te richten.

Eveneens moesten het SIGMA- en het Delta-project de regiefunctie van Beheer & Exploitatie herstellen. Een aantal werkzaamheden met een strategisch en tactisch karakter, zoals het beheer van Active Directory, werden via het project ondergebracht bij de eigen beheerafdeling van de ICT-afdeling (insourcing).

Het AIDA-programma stond ook aan de wieg van het verbeterprogramma PICTURE (Program ICT Under Reconstruction), dat tot doel had de centrale ICT-afdeling verder te professionaliseren en om de vernieuwde doelstellingen organisatorisch te borgen. Het project Delta en het PICTURE-programma stonden in eerste instantie los van elkaar.

De nieuwe organisatie van de ICT-afdeling is zo ingericht dat bedrijfsontwikkelingen kunnen worden ondersteund met ontwikkelingen in de ICT. Ook worden de totale kosten van ICT-inzet bewaakt. De ICT-afdeling moet een flexibele ICT-organisatie zijn die proactief

aansluit bij de bedrijfsontwikkelingen, die optreedt als leverancier voor infrastructuur en KA, die een partner is bij het realiseren van bedrijfsapplicaties, en die innovatief bijdraagt in het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen, zoals is vastgelegd in het meeteken- en providermodel

IMPLEMENTATIE

Om de stap van werkplekken-, applicaties- en infrastructuurproductenleverancier naar ICT-dienstverlener te maken zijn aanpassingen in de organisatie noodzakelijk gebleken. Hierbij is het aanpassen van de hiërarchische organisatiestructuur weinig effectief, dit heeft eerder effect op de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en minder op de uitvoering.

Bovendien kan de benodigde, in de uitgangspunten van het PICTURE-programma genoemde flexibiliteit niet worden gerealiseerd binnen een sterk hiërarchische aansturing op basis van afdelingen en functies. Deze flexibiliteit wordt wel gerealiseerd door de processen over de hele ICT-afdeling breed in te richten, en daarbinnen te werken met rollen die dynamisch kunnen worden toegewezen.

Het opzetten en uitbreiden van de procesmatige besturing zal het bereiken van de doelen vergemakkelijken. Voorwaarde is wel dat dit in de hele organisatie gebeurt, en dat de verbeteringen worden geborgd in de visie en strategie van de ICT-afdeling. Door gebruik te maken van best practices zoals MOF en ITIL, PMW (Project Matig Werken) en RUP (Rational Unified Processes, de ontwikkelmethodiek van IBM) als basis voor het procesmodel is het mogelijk om dit snel en vakkundig te implementeren.

In het uiteindelijke ontwerp van de processen zal één model leidend moeten zijn. Hierbij is voor de basisideeën uit het Microsoft raamwerk MOF gekozen, naar aanleiding van een aantal werkbezoeken aan andere bedrijven. Vooral het bezoek aan Deloitte maakte een positieve indruk (zie *IT Service Management*

best practices deel 2, hoofdstuk 4.3 en 5.4, over de implementatie van MOF bij Deloitte).

Aansluitend heeft MOF voordelen als:

- de beschrijving van het Operating Quadrant in relatie tot het beheer van het Microsoft-platform,
- de *best practices* die een snelle implementatie mogelijk maken,
- de duidelijk beschreven relatie tussen de hiërarchische organisatie en de processturing (met als onderdeel daarvan een flexibele rolverdeling).

Uiteraard moeten de kennis en ervaringen uit deze best practices worden gebruikt in combinatie met de best practices van de ICT-afdeling.

De besturing van de ICT-dienstverlening en de ICT-functie moet een centrale plaats krijgen in de procesvoering. Deze besturing vormt de regiefunctie van de ICT-afdeling en bouwt deze verder uit. Het gevolg van deze ontwikkelingen is ook dat de centrale ICT-organisatie een eigen beheerafdeling aan het inrichten is, die ook beheertaken in eigen huis kan gaan uitvoeren.

De inrichting van de centrale organisatie wordt gestuurd door de noodzaak om ook in de toekomst de kosten te kunnen beheersen. Vooral het kunnen monitoren van de omgeving is hierbij van belang, en het op basis van deze monitoring concreet de leveranciers aan kunnen sturen.

In eerste instantie hanteren zowel het Delta-project als het PICTURE-programma een eigen procesmodel, zonder onderlinge samenhang. Het management van de ICT-afdeling heeft hierop besloten om beide modellen samen te voegen in één nieuw procesmodel voor de ICT-afdeling, ook omdat men het inmiddels eens is geworden over de implementatie van de operationele processen uit het MOF model, en omdat daarmee al kan worden gestart.

In december 2004 wordt concreet begonnen met de implementatie van de MOF-processen incidentmanagement (Support Quadrant) en system administration (Operating Quadrant), door het Delta-project. Dit zijn namelijk de twee processen waar de andere operationele processen omheen draaien. De operationele processen komen als eerst aan bod omdat de afdeling Beheer & Exploitatie als eerste verder moet worden ingericht voor het in beheer nemen van de SIGMA-omgeving.

In deze maand doen alle betrokken medewerkers uit Beheer & Exploitatie mee aan de 'MOF essentials training' en de 'Apollo Game'. Het doel is dat zij zich bewust worden van de voordelen van procesmatig werken, en de gevolgen ervan. 'Wat betekent procesmatig werken voor de eigen werkzaamheden en wat betekent procesmatig werken voor de sturing van die processen?'

In januari worden voor beide processen workshops georganiseerd, voor de medewerkers die een vooraanstaande rol in die processen moeten gaan vervullen. Doel van deze workshop is om de minimale voorwaarden vast te stellen waaraan moet zijn voldaan om met de implementatie van de processen te kunnen starten. Het resultaat van de workshop system administration is de onderstaande actielijst:

1. Opstellen van de minimaal noodzakelijke standaardbeheeractiviteiten voor de delen van de infrastructuur die door de ICT-afdeling zelf worden beheerd (d.w.z. waarvan het beheer niet is uitbesteed aan een derde partij), en het opstellen van een eerste 'Schedule'.
2. Opstellen of verzamelen van acceptatiecriteria en standaarden.
3. Opstellen of verzamelen van de minimaal vereiste documentatie en het inrichten van een Beheer Logboek.
4. Opstellen van een eerste versie van de 'system administration policies'.
5. Vaststellen, samen met de proceseigenaar, van een eerste set KPI's.
6. Inrichten en organiseren van de operations-review.
7. Opzetten van een set presentaties ter

ondersteuning van de communicatie over het operationsproces binnen en buiten de afdeling.

Hierna zijn in zes weken de bovengenoemde activiteiten uitgevoerd en is het proces formeel overgedragen van de projectleider aan de proceseigenaar.

In de tussentijd zijn het Delta-project en het PICTURE-programma tot een gezamenlijk procesontwerp gekomen, vastgesteld door het management van de ICT-afdeling. In dit ontwerp worden de Operating Quadrant processen van MOF gebundeld in het operationsproces, en hieraan worden de meer tactische processen availabilitymanagement en service continuity management toegevoegd.

Wat betreft de implementatie wordt besloten om door te gaan op de eerder door het Delta-project ingeslagen weg voor de implementatie van de Operations Management processen: het MOF-proces system administration als kader gebruiken en vanuit de implementatie van dit proces de andere deelprocessen binnen operations opstarten. Het operationsproces gaat in maart 2005 formeel van start.

BESCHRIJVING

In het procesmodel voor de ICT-afdeling (vastgelegd in de procesatlas, het document waarin alle processen uit het PICTURE- en Delta-procesontwerp en de samenhang daartussen worden vastgelegd) worden processen geclusterd naar hun aard. Zo zijn er processen betrokken bij:

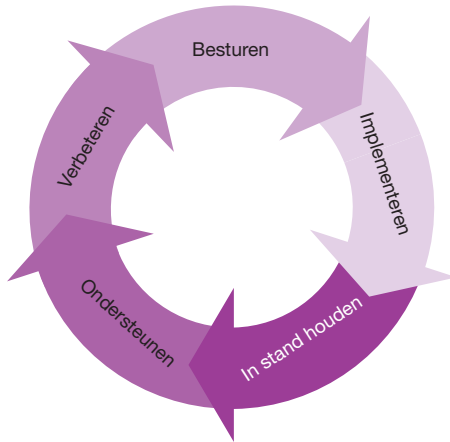
- implementatie van veranderingen en wijzigingen:
 - changemanagement
 - configuratiemanagement
 - infrastructuurproces
 - applicatieproces
- in stand houden van de dienstverlening:
 - operations
- ondersteunen van de gebruikersorganisatie en de bedrijfsonderdelen:
 - support
 - intake
 - servicemanagement (hoewel strikt ge-

sproken geen proces binnen IM-&T, maar bij de bedrijfsonderdelen)

- innoveren en verbeteren van de dienstverlening:
 - dienstverleningsmanagement
 - klantmanagement
 - leveranciersmanagement
 - architectuurproces

Daarnaast zijn er nog een drietal processen die niet zozeer tot de primaire processen van de ICT-afdeling horen maar die wel een meer sturende of faciliterende rol hebben:

- beleid & governance
- financieel management
- resourcemanagement



Figuur 1 Proces clusters binnen de ICT-afdeling

Het 'in stand houden'-cluster bestaat dus eigenlijk maar uit één proces: operations. Het operationsproces zelf bestaat wel uit meerdere deelprocessen die ieder een deel van het in stand houden van de infrastructuur en dienstverlening verzorgen.

Het primaire deelproces binnen operations is het proces system administration & service-stack management. In dit deelproces worden de kaders en eisen die aan de dienstverlening worden gesteld vertaald naar:

- dagelijkse werkzaamheden
- specifieke eisen en wensen op het gebied van monitoring ('thresholds')
- acceptatiecriteria voor het in productie nemen van releases

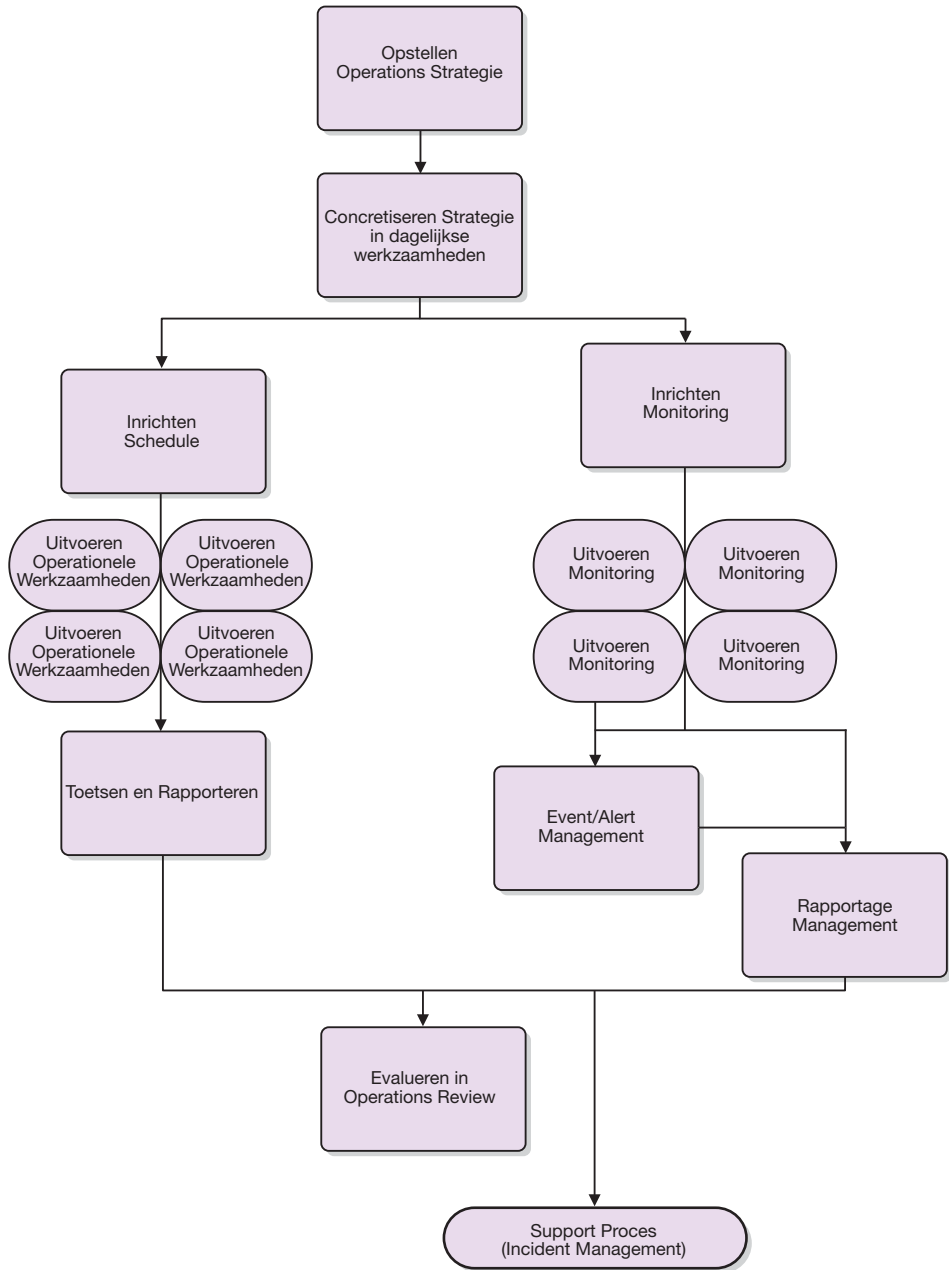
Deze vertaling wordt bovendien beleidsmatig vastgelegd in de system administration policies (of operationsstrategie), en wat betreft de performance-indicatoren in Operational Level Agreements.

De operationele werkzaamheden worden gecoördineerd door het 'Schedule' dat in het schedulingproces wordt beheerd. Scheduling moet zorgen voor een zo optimaal mogelijke inzet van systeemmiddelen en van medewerkers. Waar mogelijk wordt vanuit Scheduling de automatisering van werkzaamheden uitgevoerd. Ook andere werkzaamheden in de infrastructuur, primair op het server-platform en in het datacenter, kunnen in het Schedule worden opgenomen, zoals bijvoorbeeld standaardwijzingen.

Het monitoringproces bewaakt de infrastructuur op basis van de vastgestelde thresholds en initieert verbeteracties bij overschrijding van deze thresholds. Wanneer er sprake is van een verstoring van de dienstverlening wordt het supportproces gewaarschuwd, dat vervolgens de corrigerende acties coördineert. Vanuit het monitoringproces wordt input geleverd voor het maken van rapportages over het functioneren van de infrastructuur en de dienstverlening.

Iedere maand is er een operations-review, waar de operationsmanager en de service-stack beheerders verslag doen van het functioneren van de infrastructuur ten opzichte van de gestelde doelen. Vanuit de operations-review worden verbeteracties gestart om de kwaliteit van de infrastructuur te verbeteren.

Verderop wordt een aantal kernbegrippen uit het operationsproces verder uitgewerkt.



Figuur 2 Het operationsproces

Naast het MOF-procesmodel is een model van de ICT-infrastructuur ontwikkeld, het zogenaamde servicestack-model. Het doel daarvan is het verkrijgen en behouden van de regie over alle beheerprocessen, ook als het beheer van delen van de infrastructuur is uitbesteed.

Service stack model

Het servicestack-model is een afbeelding van de infrastructuur en het beheer daarvan, waarbij regie een belangrijk aspect is. In het servicestack-model is de infrastructuur verdeeld in een aantal lagen die samen als het

ware een 'servicestapel' (servicestack) vormen. Elke laag heeft de volgende kenmerken:

1. Het beheer van de componenten in een laag is als standaarddienst op de markt verkrijgbaar. 'Standaard' betekent in dit verband, dat de externe partij dezelfde beheerdiensten aan meerdere klanten levert, en dat de ontvangende partij dezelfde dienst van een andere partij kan betrekken. Met andere woorden: door te kiezen voor zoveel mogelijk standaard verkrijgbare diensten zijn de 'veranderkosten' bij overgang naar een andere partij zo laag mogelijk.
2. Het beheer van sommige lagen uit het servicestack-model heeft een sturend karakter op tactisch niveau. Zo heeft bijvoorbeeld de beheerder van het Windows-programma onderdeel Active Directory noodzakelijkerwijze een interface met alle andere lagen van het model. Daarmee overstijgt de positie van die beheerder de positie van andere partijen in de keten.
3. In het servicestack-model is de operationele interface tussen de eigen organisatie en de externe partijen geconcentreerd in de 'servicedesk' laag. De servicedesk plaatst werkorders bij externe en interne

beheerpartijen. De interne beheerpartij is het eigen 'operations' proces, en de interne werkorders zijn de zogenaamde 'service requests'. Service requests zijn interne, gestandaardiseerde werkorders die deel uitmaken van een standaard levering aan een klant.

4. De interface tussen de servicedesk en de externe en interne partijen is gebaseerd op overeenkomsten, die door de service level manager zijn afgesloten.

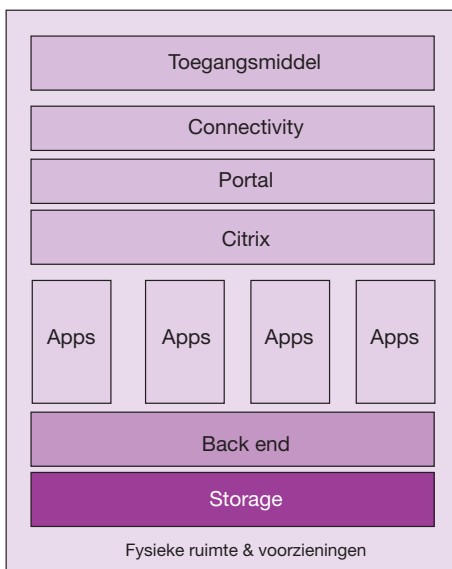
De besturing van de servicestacks is consistent opgezet met de besturing in het MOF Operating Quadrant. Herkenbare Service Management Functies (SMF's, de MOF-term voor processen) als Network Management en Storage Management konden eenvoudig worden gekoppeld aan het servicestack-model. Voor andere lagen in het model zijn SMF's ontworpen die de besturing voor die betreffende laag regelen. Zogenaamde stackmanagers zijn verantwoordelijk voor de performance van hun laag en rapporteren hierover in de operations-review wat in MOF is voorzien.

De stackmanagers spelen een belangrijke rol bij het inrichten van de monitoringoplossingen, omdat zij vanuit hun verantwoordelijkheid ook moeten bepalen wat de thresholds zijn die moeten worden gemonitord.

Operations-review

De stackmanagers komen maandelijks bij elkaar om met de proceseigenaar van het operationsproces, het hoofd Beheer & Exploitatie, de performance van de infrastructuur te bespreken. Dit overleg, de operations-review, evalueert hoe hoog de performance is ten opzichte van de vastgestelde KPI's. Op basis hiervan kunnen voorstellen tot verbetering worden besproken, en acties om de performance te verbeteren in gang worden gezet.

De operations-review kijkt niet alleen naar de feitelijke performance, de ervaringen van de klant worden ook meegenomen in het overleg. De support- en dienstverleningsmanager



Figuur 3 Het servicestack-model

koppelen deze ervaringen terug en bekijken met de verantwoordelijke stackmanager of er reden is om onderliggende problemen verder te onderzoeken.

Tot slot wordt er ook met de change- en releasemanagers vooruitgekeken naar mogelijke consequenties van grote wijzigingen in de infrastructuur voor de afgesproken operational levels.

De ervaringen bij NS leren dat de operationsreview een belangrijke rol kan spelen in het doorbreken van het 'silodenken' van beheerders. In dit overleg wordt aan alle betrokkenen duidelijk hoe nauw de dienstverlening en de infrastructuur verweven zijn. Zo blijkt dat het vrijwel onmogelijk is om zich alleen maar op de eigen onderdelen (stacks) te concentreren. De afhankelijkheden tussen de stacks zijn groot en alleen door goede onderlinge samenwerking kan de performance van de individuele stacks worden verbeterd.

Aan de andere kant werkt het wel goed om seniorbeheerders verantwoordelijk te maken voor het functioneren van een laag, stack of onderdeel van de infrastructuur. De stackmanager gaat dan bewust tijd investeren in de performance van zijn deel van de infrastructuur en zoekt bewust naar manieren om deze te verbeteren. Het uitdrukken van de performance in indicatoren (KPI's) is een uitdaging.

Operational Level Agreements en system administration policies

De performance-indicatoren van infrastructuurcomponenten of stacks moeten eerst worden vastgelegd. Alleen door elke maand de werkelijke performance te vergelijken met de afgesproken performance kunnen mogelijke verbeteringen worden geïdentificeerd en kan het effect van verbeteracties inzichtelijk worden gemaakt. Het vastleggen van deze performance-indicatoren vindt plaats in Operational Level Agreements (OLA's). Deze documenten beschrijven per stack of infrastructuuronderdeel de normen waaraan moet worden voldaan. De operationsmanager is verantwoordelijk voor het beheer van dit

document, met de service level manager als formele eindverantwoordelijke. In de afstemming tussen operationsmanager en service level manager wordt een koppeling gemaakt tussen de performance-indicatoren van de infrastructuurcomponenten en de inzet van deze componenten voor de dienstverlening.

Naast de concrete performance-indicatoren in de OLA zijn er ook afspraken over hoe er moet worden beheerd. Deze afspraken worden vastgelegd in de *system administration policies*. Deze set van documenten beschrijft ondermeer de backupstrategie, beheerrollen, -rechten en onderhoudvensters. De system administration policies gaan dus kortweg over het beheerbeleid.

De beheerder kan zo op elk beslismoment een beroep doen op deze beleidsdocumenten, om inzicht te krijgen in welke beslissing hij kan nemen. Een belangrijk beslismoment ligt in de overdacht van nieuwe componenten of systemen aan productie. De system administration policies beschrijven de acceptatiecriteria op basis waarvan operations nieuwe infrastructuur of applicaties accepteert en beheert.

Schedule- en eventmanagement

Een belangrijk aspect van het operationsproces is het uitvoeren van preventieve onderhoudswerkzaamheden. Het is mogelijk om twee soorten werkzaamheden te onderscheiden:

1. activiteiten die op tijd worden gestart
2. activiteiten die door een event of gebeurtenis worden geïnitieerd

Beide soorten hebben twee varianten: handmatig of geautomatiseerd.

De planbare activiteiten worden opgenomen in het Schedule. Hierin staat exact beschreven op welke momenten en op welke systemen activiteiten worden uitgevoerd. Door activiteiten te bundelen, bijvoorbeeld activiteiten voor het onderhoud van de opslagomgeving, kunnen zowel de inzet van beheerders als de effecten op de beschikbaarheid worden geoptimaliseerd. Als al deze onder-

houdsactiviteiten plaatsvinden op de donderdagmiddag, is alleen op dat moment een beheerder met voldoende kennis van de opslagomgeving noodzakelijk. Deze beheerder is op andere momenten van de week beschikbaar voor probleemonderzoek (supportproces) of voor projecten (release: infrastructuurproces).

De activiteiten die worden gestart omdat een event heeft plaatsgevonden staan beschreven in het 'Monitoring Requirements Document'. Hierin staat wat er gemonitord moet worden, wanneer er actie moet worden ondernomen en door wie.

Als een event niet leidt tot een verstoring van de dienstverlening, maar bijvoorbeeld een tijdelijke waarschuwing is, zal het operationsproces de corrigerende actie uitvoeren. In alle andere gevallen wordt het supportproces gewaarschuwd en wordt incidentmanagement van daaruit gestart.

Het heeft de voorkeur om eerder te werken vanuit het Schedule dan vanuit eventmanagement. Dit maakt dat storingen proactief kunnen worden voorkomen, en dat de performance van de infrastructuur stabiel kan blijven, in plaats van dat er steeds reactieve ingrepen nodig zijn.

Alle door beheer uitgevoerde activiteiten moeten accuraat worden beschreven in het Schedule, of in het 'monitoring requirements document' worden opgenomen. Daarbij is het raadzaam om eerst de werkinstructie te maken en deze vervolgens te gebruiken als input voor het automatiseren van de betreffende taak.

BEVINDINGEN

*We spelen een toneelstuk:
Roodkapje en de Wolf.*

Resource management, het rooster

Wie speelt Roodkapje en wie is de Wolf?? Het MOF-procesmodel zoals dat bij de ICT-afdeling is geïmplementeerd, is in hoge mate

afhankelijk van het zogenaamde rooster. In dat rooster staan de rollen vermeld die elke medewerker in de komende periode dient te vervullen. Het rooster zou dus de concretisering van resource management moeten zijn. In de praktijk is een aantal problemen met het rooster gebleken:

1. Het werk dat tot de formele start van het operationsproces door medewerkers werd uitgevoerd, was goed te verdelen over alle processen en rollen in het MOF-model. Echter, in maart 2005 waren slechts een paar processen voldoende ingericht. Het gevolg was dat medewerkers van Beheer & Exploitatie moesten worden ingedeeld in nog niet bestaande processen en dat het rooster rollen bevatte die buiten het Operating Quadrant vielen. Voor de bewustwording van de inhoud van het operationsproces en voor de gewenste rolvastheid van medewerkers en procesmanagers was dat nadelig. Het probleem is opgelost door een paar medewerkers binnen Beheer & Exploitatie de rol van 'Acting Procesmanager' te geven, in overleg met de formeel aangewezen procesmanager.
2. Het rooster werd aanvankelijk gehanteerd als hulpmiddel voor medewerkers om vast te stellen welke rol zij in een bepaalde periode moesten vervullen. Het rooster is echter ook bij uitstek een hulpmiddel voor de proceseigenaar om eventuele gaten in de beschikbare resources te ontdekken en om prioriteiten te stellen. Het hebben van een adequaat rooster met duidelijk gecommuniceerde prioriteiten is van wezenlijk belang voor het functioneren van het procesmodel. In de praktijk heeft dit deel van het resource management echter te weinig aandacht gehad.
3. Aanvankelijk werd het rooster wekelijks opgesteld, voor de komende week. In het verleden was de planningsperiode van medewerkers in de praktijk echter langer. Medewerkers waren gewend afspraken over de concreet uit te voeren werkzaamheden te maken voor de komende vier tot zes weken. Het rooster conflicteerde daarom met lopende afspraken.

4. Aanvankelijk werden de rollen van medewerkers per dagdeel vastgesteld. Iemand kon bijvoorbeeld 's morgens in operations werkzaam zijn, en 's middags in support (bijvoorbeeld incidentmanagement). Voor incidentmanagement en problemmanagement is een periode van een dagdeel echter te kort gebleken, er bleken dan te veel overdrachtsmomenten te ontstaan. Inmiddels wordt voor sommige processen en rollen een rolverdeling per week gehanteerd.

Rolvastheid

*Ja maar.... ik was toch Roodkapje??
Moet ik nu opeens de Wolf zijn??*

In het verleden werd het uit te voeren werk bepaald door het hiërarchisch management. In termen van de MOF-processen betekent dat, dat een medewerker op een bepaalde dag activiteiten uitvoerde in veel verschillende processen. De overgang naar het procesmodel betekent voor medewerkers een andere verdeling van de werkzaamheden over de tijd en een andere sturing. Medewerkers hebben niet langer te maken met één manager aan wie zij rapporteren en met wie zij afstemmen, maar met verschillende (proces)managers, afhankelijk van het rooster.

In de praktijk bleek dat rolvastheid (en dus sturing conform het procesmodel) alleen werkt als de gehele directe omgeving van medewerkers zich conform het procesmodel gedraagt. Met andere woorden, de in tijd gespreide invoering van het procesmodel werkt belemmerend. Het proces dat als eerste wordt ingevoerd wordt gehinderd door nog niet ingevoerde processen.

Overigens is de directe omgeving waarin medewerkers hun werk doen in positieve zin te beïnvloeden door een aantal fysieke maatregelen zoals:

- Voor verschillende rollen andere werkplekken in verschillende ruimtes, waardoor verschillende rollen en teams ook zichtbaar verschillend zijn.

- Voornamelijk voor operations: het afsluiten van deuren, waardoor het fenomeen van 'even binnenlopen' wordt bemoeilijkt.

Hoewel het voor de medewerkers wennen was om in de nieuwe rolverdeling te werken, bracht het voor hen ook weer duidelijkheid. In het verleden was er veel hectiek doordat dan weer gewerkt werd aan een probleem en dan weer aan een project. Nu was de indeling versimpeld tussen het werken voor support, operations of release (meestal het infrastructuurproces).

Terminologie

*Volgens mij denk jij dat we
De Gelaarsde Kat spelen.*

Vanuit het verleden heeft de term 'operations' voor veel medewerkers en managers een betekenis die niet overeen komt met de betekenis van operations in MOF-termen. In het gangbare begrippenkader omvat operations alle processen uit de (MOF) Change-, Support- en Operations Quadranten. Voorbeelden van die begripsverwarring zijn:

- Bij overdracht van een nieuw deel van de ICT-infrastructuur aan 'beheer' wordt alleen gesproken met de operationsmanager, in de veronderstelling dat daarmee ook support en change geregeld zijn. Een rolvaste operationsmanager wordt dus keer op keer geconfronteerd met onderwerpen en vragen die buiten het kader van zijn proces vallen.
- In de dagelijkse praktijk wordt met de term 'operations' de hiërarchische afdeling 'Beheer & Exploitatie' bedoeld. De (rolvaste) operations manager krijgt bijvoorbeeld verzoeken resources beschikbaar te maken voor een project. Het operationsproces in MOF-termen heeft echter geen menskracht als output. Toedelen van resources aan projecten en processen is een taak van resource management.
- Veel softwaretools (waaronder servicedesk-systemen) gaan impliciet uit van een organisatie op basis van expertisegroepen. Anders gezegd: veel softwaretools veronderstellen

een bepaald besturingsmodel dat niet overeenkomt met het MOF-besturingsmodel. Bij de implementatie van een servicedesk-tool bij de ICT-afdeling is daar aanvankelijk onvoldoende aandacht aan besteed.

Uitbesteding van beheer

Het huisje van Oma staat helemaal niet in het bos.

Het MOF-model houdt slechts zeer beperkt rekening met de omstandigheid dat het beheer van delen van de infrastructuur uitbesteed kan zijn aan derden. Vooral ten aanzien van de operationele interface tussen de eigen organisatie en de externe beheerpartij schiet het model tekort. Het eerder genoemde servicestack-model is daarom een noodzakelijke en nuttige aanvulling gebleken. In dat model wordt het dagelijkse operationele contact tussen de eigen organisatie en de externe partijen uitgevoerd door de servicedesk in het supportproces.

Binnen het operationsproces is alleen het deelproces monitoring betrokken bij leveranciers en partners. Die omstandigheid vereist veel uitleg. Vanuit de natuurlijke perceptie van veel medewerkers en managers lijkt het onlogisch dat operations geen sturende rol heeft in de relatie met externe beheerpartijen.

Relatie met andere processen

Waar blijft die jager nou...

In de eerste plaats vereist de relatie tussen operations en change- en releasemanagement bijzondere aandacht. De tot nu toe gebruikelijke werkwijze was dat een bepaalde expertisegroep een nieuw deel van de infrastructuur in beheer nam. Immers, die expertisegroep voerde als organisatorische eenheid alle beheerprocessen uit.

In de nieuwe situatie wordt een releaseproject geacht werkinstructies (Requests for Scheduling) te maken, die via Scheduling worden gepland en in het operationsproces

als ad hoc beheertaken worden uitgevoerd. In de praktijk vervullen dezelfde medewerkers een rol in zowel operations als in change- en releasemanagement. Dat zou betekenen dat een medewerker werkinstructies voor zichzelf zou kunnen maken, hetgeen als omslachtig en bureaucratisch zal worden ervaren. Op dit moment is de hier geschetste werkwijze slechts zeer ten dele ingevoerd. Overdracht aan 'beheer' verloopt nog moeizaam.

Verder is de interface tussen operations en service level management een punt van aandacht. De vertaling van service level afspraken met de klant in uit te voeren beheertaken is lastig. Vooral als beheertaken in hoge mate geautomatiseerd zijn, leiden verschillende servicelevels niet noodzakelijkerwijze tot verschillende beheeractiviteiten in operations. In termen van kosten leiden hogere service levels daarom niet altijd tot hogere kosten van operations.

Het ontbreken van dat directe verband lijkt 'onlogisch', hetgeen waarschijnlijk wordt veroorzaakt door een onjuiste perceptie van wat het operationsproces inhoudt.

Operations heeft voor veel medewerkers en managers de betekenis: alle operationele werkzaamheden. Hogere servicelevels resulteren vaak in meer operationele werkzaamheden (bijvoorbeeld een langere openstelling van de servicedesk) en dus tot meer kosten. In de MOF-betekenis is Operations maar een deel van alle operationele werkzaamheden; de omvang van dat deel is maar beperkt gerelateerd aan de servicelevels. De verwarring is dus: MOF-Operations is een relatief klein deel van alle operationele werkzaamheden.

Managementaandacht

Weet de regisseur eigenlijk wel welk stuk we spelen??

Voor de tevredenheid van de klant is het supportproces aanzienlijk belangrijker dan het operationsproces. Als operations goed werkt, hoor je niemand. Als het niet werkt, hoor je klachten. Daarmee samenhangend

lijkt de belangstelling en de aandacht van het management voor het operationsproces soms beperkt.

Op langere termijn is binnen de MOF-context het operationsproces echter bij uitstek het proces waarmee kostenverlaging, kostenefficiëntie en kwaliteit kunnen worden gerealiseerd. Veel aandacht voor communicatie en rapportage over operations is daarom van essentieel belang.

CONCLUSIES

De praktijk van het werken met en in het operationsproces heeft de volgende ervaringen en aanbevelingen opgeleverd:

1. De operations-review geeft focus op het verbeteren van de performance van de infrastructuur als geheel, ook al wordt deze per infrastructuuronderdeel of stack besproken.
2. Besteedt veel aandacht aan bewustwording van de betekenis van het MOF-proces- en besturingsmodel. Voor medewerkers, maar vooral ook voor het management. Het is van belang om in te zien, dat MOF voor medewerkers in termen van inhoudelijk werk niet zoveel veranderingen met zich mee brengt. Medewerkers blijven ongeveer hetzelfde werk doen, alleen de tijdstippen waarop ze dat doen veranderen. In termen van besturing betekent MOF een grote verandering.
3. Besteedt veel aandacht aan de betekenis en de inhoud van het operationsproces, in vergelijking met de inhoud van de klassieke afdeling 'operations'.
4. Vanaf het begin resourcemanagement implementeren, veel aandacht hebben voor het rooster en de naleving daarvan. Een goed en nageleefd rooster maakt de gaten in de beschikbaarheid snel duidelijk en stelt het management in staat prioriteiten te stellen en actief te sturen.
5. Besteedt veel aandacht aan Scheduling binnen operations. De Schedulingmanager vervult een rol die zeker in het begin vergelijkbaar is met die van de 'Coördinator Technisch Beheer' en vergemakkelijkt de acceptatie van het procesmodel.
6. Vanaf het begin, en zeker voor een periode van een jaar, een strakke handhaving van het procesmodel waarbij enige rigiditeit niet moet worden geschuwd. Vooral in geval van grote incidenten bestaat de neiging het procesmodel te verlaten. Terwijl ook bij ernstige incidenten het procesmodel juist goede diensten kan bewijzen. Het maakt het stellen van prioriteiten mogelijk en de consequenties van die prioriteitstelling worden zichtbaar.
7. In het bijzonder is een rigoureuus ingevoerd en gehandhaafd changemanagement voor alle aangrenzende processen van wezenlijk belang. Changes staan als bron van verstoringen op eenzame hoogte. Een rigoureuus changeproces biedt de benodigde stabiliteit en tijd om de overige processen effectief in te voeren.

Theoretisch gezien is de samenhang van de processen in het Operating Quadrant nog niet goed genoeg uitgewerkt. Vooral de interfaces tussen het Operating Quadrant en de processen er buiten, zoals incident- en changemanagement, is nog onvoldoende. Hierdoor wordt er nog onnodig veel gediscussieerd over de precieze verantwoordelijkheden van het proactieve beheerteam. Het Job Scheduling proces zou door Microsoft anders gepositioneerd kunnen worden, zodat dit proces de routinematige en proactieve taken gaat inplannen en bewaken. Tevens kan het dan de verantwoordelijkheid krijgen voor het automatiseren van beheertaken.

Pieter van der Ploeg is Operations Manager bij de afdeling IM&T van de Nederlandse Spoorwegen. Als senior adviseur is hij nauw betrokken geweest bij de inrichting en implementatie van het Microsoft Operations Framework.

Paul Leenards is business consultant bij Getronics PinkRoccade Infrastructure Professional Services & Consulting. Bij de NS was hij verantwoordelijk voor de inrichting en implementatie van het op MOF gebaseerde ICT Service Center.



HET KENNISPLATFORM VOOR
IT SERVICE MANAGEMENT

Dit artikel is gepubliceerd in het standaardwerk [IT Service Management best practices, deel 3](http://nl.itsmportal.net/goto/nieuws/literatuur/219.xml) (<http://nl.itsmportal.net/goto/nieuws/literatuur/219.xml>) en maakt deel uit van de ITSMF reeks [ITSM Library](http://nl.itsmportal.net/goto/nieuws/literatuur/204.xml) (<http://nl.itsmportal.net/goto/nieuws/literatuur/204.xml>).

IT Service Management best practices is een publicatie van ITSMF Nederland en wordt uitgegeven door Van Haren Publishing.

