JANUARI 2009 | JAARGANG 2 | NUMMER 7

7 IT & trends

TITM

TIJDSCHRIFT IT MANAGEMENT

Pieter Riley over militaire precisie bij PLUS Retail

Kredietcrisis: adviezen van Forrester

Best practices transitiefase outsourcing

>>Quickscan

- FRAMEWORK
- OPERATIONS-MANAGEMENT
- IT-ORGANISATIE

De case voor MOF 4.0

In april 2008 heeft Microsoft een nieuwe versie van zijn Microsoft Operations Framework (MOF) uitgebracht. Deze nieuwe versie biedt de IT-manager aanknopingspunten voor het inrichten en besturen van zijn eigen organisatie. In dit artikel wordt uitgelegd waarom MOF een handreiking is voor de IT-manager, zelfs als deze geen Microsoft-omgeving hoeft te beheren.

Tekst Rob van der Burg en Paul Leenaards

Er is natuurlijk al een groot aantal standaarden, best practices en andere modellen voor de inrichting van IT: denk aan ITIL, COBIT, CMM-I, ISO20000, et cetera. Toch zijn er genoeg redenen om ook naar MOF te kijken. Zo biedt dit een praktische invulling van bijvoorbeeld ITIL en COBIT, waardoor er meer kansen zijn om deze raamwerken succesvol toe te passen. Microsoft heeft geprobeerd om deze complexe modellen te versimpelen en toegankelijker te maken. In MOF zelf zijn de processen (servicemanagementfunctions of SMF's genaamd) in maximaal 35 A4-tjes per proces beschreven. Het aantal processen is bovendien lager dan bij bijvoorbeeld ITIL of COBIT, wat het raamwerk voor de IT-manager veel toegankelijker maakt.

Ten opzichte van andere frameworks biedt MOF vooral extra toegevoegde waarde op de volgende aspecten:

• Operationsmanagement
In ITIL en COBIT wordt operationsmanagement nauwelijks uitgewerkt en is er voor de beheerder weinig *guidance* te vinden. In MOF zelf is operationsmanagement veel concreter uitgewerkt en door de koppeling met de Solution Accelerators en de systeemmanagementtools van Microsoft (zoals SCOM) direct toepasbaar. Wat echter belangrijker is voor de IT-manager is de centrale plaats die operationsmanagement in het model inneemt. Waar ITIL veel meer is geschreven rondom externe impulsen van gebruikers en klanten in de vorm van incidenten, service requests en changes, en COBIT geschreven is voor auditors en gericht op het 'in control' zijn, is MOF geschreven rondom het beheer en onderhoud van applicaties en infrastructuur. Uiteraard is er ruimte voor gebruikers, klanten, auditors en compliance, tegelijkertijd is er extra aandacht voor hoe systemen in de lucht te houden en toepassingen te beheren.

• Team SMF
In andere raamwerken is er geen concrete uitwerking voor het organiseren van de IT-organisatie. In ITIL worden circa 78 verschillende rollen benoemd, zonder concrete uitleg over hoe dit in de organisatie toe te passen. Het Teammodel biedt de IT-manager duidelijke aanknopingspunten voor de inrichting van de IT-afdeling. Alle rollen voor een IT-organisatie zijn beschreven in één document. Deze rollen zijn geclusterd in zeven teams en elk team heeft een specifieke verantwoordelijkheid voor onderdelen van de IT-dienstverlening. Deze indeling is anders dan de meeste IT-organisaties gewend zijn, ze gaat namelijk uit van de aard van de werkzaamheden in plaats van de benodigde kennis die eventueel nodig is om de werkzaamheden uit te voeren. Uit het Teammodel blijkt dat in de basis zeven rollen nodig zijn om alle voorkomende werkzaamheden in een IT-organisatie te kunnen uitvoeren.

DE CASE VOOR OPERATIONSMANAGEMENT

In veel IT-organisaties krijgt operationsmanagement weinig aandacht. Het is immers veel makkelijker om te reageren op externe prikkels in de vorm van incidenten of wijzigingen. Dit maakt dat de IT-organisatie wordt geleefd door storingen, aanvragen en projecten. Extra aandacht geven aan operationsmanagement kan een IT-organisatie rust brengen. Dit leidt tot aantoonbaar minder storingen en beter uitgevoerde projecten. Bij de eerdere implementaties van MOF bij onder meer Deloitte, Provincie Zuid-Holland en Bouwfonds bleek dat in korte tijd na de scheiding van proactieve en reactieve werkzaamheden het aantal incidenten in de backoffice werd gehalveerd.

MOF biedt de IT-manager op dit gebied diverse handreikingen:
• In eventmanagement onderscheid maken tussen incidenten (urgent en impact op de eindgebruiker) en alerts (niet-urgent, geen directe impact op de dienstverlening). Het blijkt dat veel alerts die in het incidentmanagementproces terechtkomen niet of nauwelijks worden behandeld en vaak meteen worden gesloten. Er is weinig urgentie en vaak is het niet duidelijk welke vervolgacties eigenlijk genomen hadden moeten worden. Door alerts niet te routeren naar het incidentmanagementproces, maar juist door de werkzaamheden die bij het alert horen in te plannen voor de dagelijkse checklist van de operator, worden deze alerts zeker weggewerkt.
• Het standaardiseren van beheerwerkzaamheden op basis van een concrete checklist voor de operator. In de *operations guides* van Microsoft en andere leveranciers staan concrete werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden op regelmatige (dagelijkse, wekelijkse en maandelijkse) basis.
• Het inrichten van rapportages op basis van operationele performance-indicatoren (afgeleid van SLA's en OLA's) en het bespreken van deze rapportages met de directbetrokkenen (Operations Health Review).

INTRODUCTIE IN MOF

Het Microsoft Operations Framework 4.0 (MOF) is een kader dat praktische raad geeft voor het beheren van de IT-practices en de activiteiten van IT, voor wat betreft de volledige levenscyclus van IT. MOF helpt bij het implementeren van IT-services door het integreren van governancerisico en complianceactiviteiten, managementreviews en best practices van Microsoft.

Het MOF framework is opgebouwd rond het centrale thema van continuous improvement en is opgedeeld in de volgende deelgebieden:

• Manage layer
• Plan fase
• Deliver fase
• Operate fase

Ieder van deze deelgebieden is opgedeeld in een aantal servicemanagementfuncties (SMF's) die ondersteund worden door een aantal managementreviews (MR's).

MOF BESCHRIJFT NIET ALLEEN WAT TE DOEN, MAAR OOK HOE

MEER OVER MOF 4.0

De ontwikkeling van MOF 4.0 is ruim een jaar geleden begonnen. Initieel is de ontwikkeling gestuurd vanuit het 'MOF core development team', maar al snel is dit team uitgebreid met een groep van tien Microsoft-medewerkers wereldwijd, die zich bezighoudt met servicemanagement. Toen de eerste stappen genomen waren en het referentiekader van de nieuwe release neergezet was, zijn voor de verdere ontwikkeling materiedeskundigen ingezet (subject matter experts of SME's). Een van deze teams van SME's is vanuit Nederland aangetrokken en bestond uit operational consultants van Microsoft Nederland die in nauwe samenwerking met consultants van Getronics Consulting het materiaal voor het Team SMF hebben ontwikkeld. ✖

DE CASE VOOR TEAM SMF

Het Team SMF bestaat uit zeven teams of verantwoordelijkheden. Op basis van deze teams kunnen alle activiteiten (inderdaad alle activiteiten) van de IT-organisatie worden toegekend. Toepassing van het Teammodel leidt tot een versnelde invoering van een gestandaardiseerde manier van werken op basis van MOF (en daarmee op basis ITIL) en bovendien leidt het concreet tot een verplaatsing van ad hoc naar proactief werk. Hierdoor komen medewerkers beschikbaar voor bijvoorbeeld projecten.

In de basis gaat het Team SMF over verantwoordelijkheden en over wie welke werkzaamheden moet uitvoeren. Door deze verantwoordelijkheden zo in te richten dat deze uitvoerbaar zijn én niet met elkaar strijden, kan de IT-organisatie tot grote effectiviteit worden gebracht.

Hoewel een concrete vertaling van het Team SMF in de organisatiestructuur wenselijk is, is het niet altijd nodig. Zo kan de scheiding tussen ad hoc reactieve werkzaamheden (support), herhaalbare proactieve werkzaamheden (operations) en projectmatige werkzaamheden (solutions) ook door middel van het invoeren van een rooster worden ingevuld. Medewerkers worden op basis van een dagdeel toegekend aan een bepaalde verantwoordelijkheid en in deze tijd kunnen ze geen andere werkzaamheden uitvoeren. Dat maakt dat proactieve werkzaamheden uitgevoerd zullen worden. Het is makkelijker voor de medewerkers als de scheiding in werkzaamheden ook wordt doorgevoerd in het scheiden van werkplekken. Door een aparte ruimte in te richten voor operationsmanagement kunnen belangrijke werkzaamheden in alle rust worden uitgevoerd.

Op basis van de ervaringen met de implementaties van eerdere versies van het MOF team SMF blijkt dat IT-managers meer inzicht en sturing krijgen over wat de IT-organisatie uitvoert. Het inzetten van het Team SMF maakt het werk meer voorspelbaar, terwijl het voor medewerkers vooral meer structuur geeft. Ook zorgt het er op termijn voor dat de specialisten beschikbaar komen voor belangrijke en interessante werkzaamheden zoals het maken van ontwerpen en architecturen.

CONCLUSIE

Een goede vraag is waarom Microsoft besloten heeft om een nieuwe versie van MOF te gaan ontwikkelen. Een van de belangrijkste aspecten van de nieuwe versie is dat het nu een eenduidige, uitvoerig beschreven IT-lifecycle beschrijft. Daarnaast levert MOF nu een diepe integratie met de dagelijkse werkzaamheden van de IT'er door niet alleen te beschrijven wat hij moet doen, maar ook hoe.

MOF 4.0 helpt de IT-manager om in zijn afdeling een gestandaardiseerde manier van werken in te voeren en daarbij meer tijd voor projecten over te houden. Het geeft praktische en direct toepasbare handreikingen voor met name de uitvoer van operationsmanagement. Het Team SMF geeft een wezenlijk andere benadering voor de inrichting van de IT-organisatie, die in de praktijk vaak effectiever blijkt dan de veel voorkomende indeling op kennisdomeinen. ✖

HET TEAMPROCES GEEFT EEN ANDERE BENADERING VOOR DE INRICHTING VAN DE IT-ORGANISATIE

Ing. Rob van der Burg MSc is Operations Engagement Manager voor Microsoft Nederland. Hij is direct betrokken geweest bij de totstandkoming van MOF 4.0. Paul Leenards MITM is Principal Consultant voor Getronics Consulting. Hij is als Subject Matter Expert voor het Team SMF bij de totstandkoming van MOF 4.0 betrokken geweest. Verder is hij medeauteur van de MOF4.0 Pocket Guide.

Informatie
- www.microsoft.com/mof
- http://social.technet.microsoft.com/forums/en/MOF4/threads/
- http://blogs.technet.com/mof/
- EXIN biedt sinds 1 oktober 2008 de mogelijkheid van certificering. Zie: www.exin.org/content/news/new-microsoft-operations-framework-foundation-exam.aspx

Over MOF zijn diverse publicaties verschenen. Zo is in september 2008 de *MOF4.0 Pocket Guide* gelanceerd door Van Haren. Ook zijn in de afgelopen jaarboeken Best Practices in Service Management praktijkcases beschreven over implementaties bij Deloitte, Nederlandse Spoorwegen, Provincie Zuid-Holland en Bouwfonds.