

*ICT-beheerdomeinen laten samenwerken (deel 2)*

# Goede taakverdeling cruciaal bij afhandelen verstoringen

In het inleidende artikel van deze artikelenserie zijn Machteld Meijer en Frances van Haagen ingegaan op de noodzaak om de concrete samenwerking tussen de drie ICT-beheerdomeinen functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer vorm te geven.

In dit tweede artikel werken de auteurs een belangrijk samenwerkingsgebied uit dat zeer zichtbaar is voor zowel klantorganisatie als de ondersteunende ICT-organisaties: het afhandelen van calls, ofwel incidenten, die zijn gemeld naar aanleiding van het gebruik van de informatievoorziening door de eindgebruiker.

**Machteld Meijer en Frances van Haagen**

De ICT-beheerorganisatie is verantwoordelijk voor het afhandelen van de calls die betrekking hebben op het functioneren van de applicatie of de infrastructuur. Hoe komen die bij ICT-beheer terecht en wat is er nodig om ze naar tevredenheid van de indiener af te handelen? Ofwel: hoe komen we van 'Hij doet het niet!' naar 'Hij doet het weer!'?

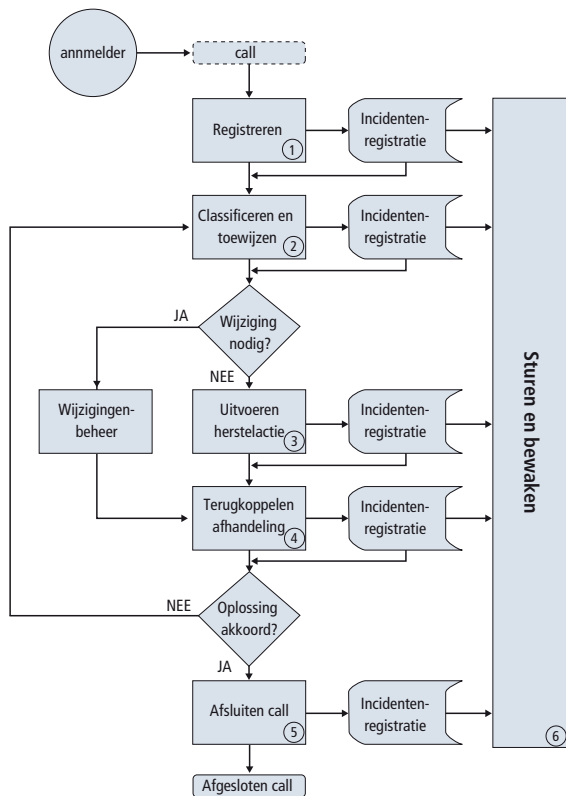
## **Verstoringen**

We beperken ons hier tot calls die betrekking hebben op verstoringen. In een volgend artikel van deze reeks zullen we calls in de vorm van wijzigingsverzoeken behandelen. Eerst geven we een overzicht van de activiteiten die moeten worden uitgevoerd en welke informatie er moet worden uitgewisseld om verstoringen adequaat te kunnen oplossen.

## **Reeks samenwerkende beheerdomeinen**

Organisaties hebben er belang bij om hun informatievoorziening op peil te houden. Daartoe moeten de ICT-diensten goed aansluiten op de behoeften. Vandaar dat er steeds meer aandacht is voor het verbeteren van de ICT-beheerprocessen, aan zowel de vraagkant als de aanbodkant van ICT. Hiervoor wordt steeds vaker gebruikgemaakt van drie op elkaar aansluitende procesmodellen: ITIL (voor het inrichten van servicemanagementprocessen, met het accent op het beheer van technische infrastructuren), ASL (voor applicatiebeheer) en BiSL (voor functioneel beheer). In deze modellen worden processen en activiteiten genoemd die plaats zouden moeten vinden binnen de drie genoemde beheerdomeinen. Maar uiteraard is samenwerking tussen de domeinen onontbeerlijk. Bovendien hoeven deze beheerdomeinen niet altijd synchroon te lopen met de beheerorganisaties; bepaalde applicatiebeheeractiviteiten worden ook wel eens door het rekencentrum of door de afdeling Functioneel Beheer uitgevoerd.

In deze artikelenreeks geven we voor vijf belangrijke samenwerkingsgebieden aan welke koppelvlakken (interfaces) er zijn tussen de modellen, welke processen op elkaar aan moeten sluiten en hoe deze activiteiten verdeeld zouden kunnen worden over verschillende afdelingen of organisaties.



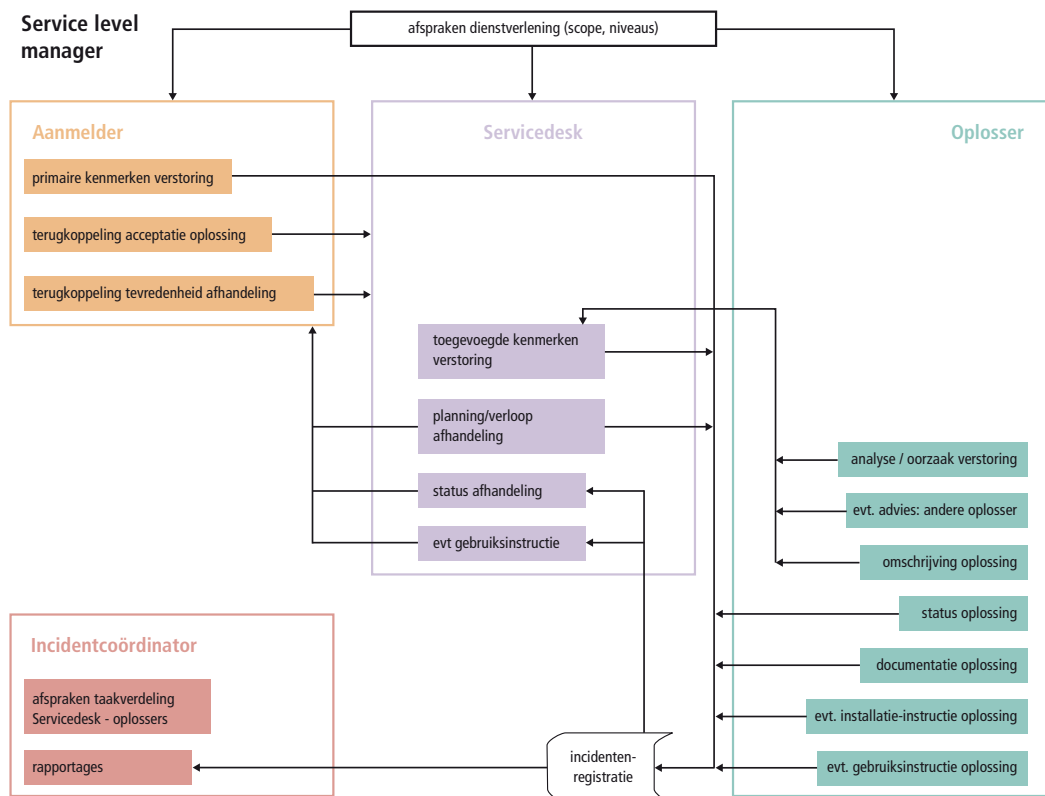
**Figuur 1** Proces voor afhandeling van incidenten

Vervolgens gaan we in op wat deze algemene eisen die aan het proces worden gesteld, betekenen voor de samenwerking tussen de beheerdomeinen en beheerorganisaties.

**Theorie: incidentafhandeling**

Incidentafhandeling speelt zich af bij organisaties voor zowel functioneel beheer (FB), applicatiebeheer (AB) als technisch beheer (TB). De desbetreffende processen werken hierbij samen. Een voorbeeld. Een eindgebruiker wil een rapport laten opstellen door het informatiesysteem, maar de output die hij krijgt komt niet overeen met zijn verwachtingen. Daarom meldt hij een call aan bij de daartoe aangewezen (eerstelijns)servicedesk, in dit geval bij FB, (het BiSL-proces Gebruikersondersteuning - Callbeheer). Als FB het probleem niet kan oplossen, zal die organisatie op haar beurt de call doorgeven aan AB (applicatiebeheer, namelijk het ASL-proces Incidentbeheer). En mogelijk geeft AB de call weer door aan TB (technisch beheer, het ITIL-proces Incident Management), bijvoorbeeld omdat het rapport heel traag wordt gegenereerd.

Waar een call ook binnenkomt, de te nemen stappen zijn altijd in grote lijnen hetzelfde (zie figuur 1). In tabel 1 zijn de stappen beschreven met vermelding van de verantwoordelijke (generieke) rol.



**Figuur 2** Informatie-elementen bij afhandelen verstoring

# beheerdomeinen

## Welke informatie?

Voor een goede afhandeling van verstoringen is het nodig dat alle betrokkenen de juiste informatie over de verstoring op het juiste moment ter beschikking hebben. In figuur 2 zijn de benodigde informatie-elementen met hun bron in kaart gebracht.

Het gebruikte registratiemiddel moet het vastleggen van een aantal detailgegevens, voorzover relevant voor de betreffende organisatie, voor elke verstoring melding ondersteunen. Of liever nog: afdwingen. Het gaat dan om detailinformatie bij de volgende informatie-elementen:

- Primaire kenmerken verstoring: naam van de applicatie, omschrijving call, naam en contactgegevens aanmelder, organisatie(onderdeel) aanmelder.
- Toegevoegde kenmerken verstoring: uniek registratienummer call (ticketnummer), wijze waarop de call is aangemeld, naam van de medewerker die de call heeft aangenomen, type verstoring, gewenste datum gereed, naam en contactgegevens oplosser/oplossende partij, analyse van de verstoring, oorzaak van de verstoring, betrokken configuratie-items, omschrijving van de oplossing, reactie klant (akkoord of niet, incl. datum/tijd).
- Planning/verloop afhandeling: prioriteit en bijbehorende reactietijd en oplostijd, reactietijd (de tijd tussen het binnenkomen van een call en het bevestigen aan de aanmelder dat de call binnengekomen is), bevestigings-tijd (de tijd tussen het binnenkomen van een call en het geven van een indicatie van wanneer de verstoring afgehandeld kan zijn).
- Status afhandeling: binnengekomen (incl. datum/tijd), ontvangst bevestigd (incl. datum/tijd), indicatie afgegeven (incl. datum/tijd), in behandeling bij oplosser, in behandeling extern, wacht op doorvoeren wijziging, afgemeld bij servicedesk, afgemeld bij indiener,

gecodeerd en afgesloten (incl. datum/tijd).

Om alle informatie gemakkelijk te kunnen uitwisselen, wordt deze per betrokken organisatie bij voorkeur vastgelegd in één registratietool, bijvoorbeeld ITSD, Heat, Marval of Solve. De kans op fouten en misverstanden neemt toe als de informatie op verschillende plaatsen binnen de organisatie wordt geregistreerd of als niet alle betrokkenen toegang hebben tot gegevens die ze nodig hebben om hun werk te kunnen doen.

Bij het inrichten van het proces is het handig om alle benodigde informatie-elementen te onderkennen, tussen alle betrokkenen afspraken te maken over de invulling, en op gezette tijden te bekijken of de invulling voldoet. De doorlooptijd van de oplossingen wordt sterk beïnvloed door de kwaliteit van de geleverde informatie!

Enkele andere registraties spelen ook een belangrijke rol bij het vervullen van de informatiebehoefte van de spelers in het proces:

- Configuration management database (cmdb). Een cmdb, nodig voor zowel TB als AB, bevat de up-to-date registraties van de infrastructuurobjecten die actief zijn en de versies van applicaties die bij bepaalde klanten of gebruikers en op bepaalde platforms in productie zijn ('wat draait waar?'). Bij het oplossen van verstoringen geeft deze cmdb precies weer hoe de productieomgeving waarin de verstoring is opgetreden eruit ziet en, indien nodig, welke objecten moeten worden gewijzigd of gerepareerd om de verstoring te verhelpen.
- Dienstverleningsafspraken. Voor de servicedesk moeten de geldende afspraken over de te leveren dienstverlening in termen van reactietijden, oplostijden, openingstijden etc. (voor TB en AB vaak vastgelegd in sla's) eenduidig beschikbaar zijn. En dat dus per configuratie-item en per klant. Het is verstandig om deze afspraken, evenals

de scope van de dienstverlening, te beschrijven in een cmdb.

- Documentatie. Bij het analyseren van een verstoring moet kunnen worden geverifieerd of het wel echt om een verstoring gaat. Calls kunnen immers betrekking hebben op functionaliteit of prestatieniveaus die niet binnen de specificaties van het informatiesysteem vallen. Daarnaast moet iedere wijziging in de configuratie, aangebracht ter oplossing van een verstoring, in de relevante documentatie worden opgenomen. En daarom moeten ook de up-to-date specificaties en functionele en technische ontwerpen (ofwel de *baseline*) beschikbaar zijn; registratie in een cmdb is aan te raden.

## Servicedesk(s) en oplosser(s)

Hoe kunnen de beheerdomeinen samenwerken om een kwalitatief goed proces voor het afhandelen van incidenten te realiseren, waarbij de juiste informatie wordt uitgewisseld? We onderkennen voor de samenwerking vier hoofdsenario's, ofwel varianten in de taakverdeling tussen FB, AB en TB:

- 1 één centrale servicedesk voor alle calls van alle gebruikers, die gepositieerd is bij de klant, dat wil zeggen aan de businesskant;
- 2 één centrale servicedesk voor alle calls van alle gebruikers, die gepositieerd is bij (en onder verantwoordelijkheid staat van) een ICT-leverancier of ICT-afdeling (zie figuur 3);
- 3 één centrale servicedesk voor alle calls die betrekking hebben op de technische infrastructuur (laptop is stuk, printer is leeg, geen verbinding, et cetera) en verschillende aanspreekpunten per belangrijke applicatie, via *super users*, functioneel beheerders, et cetera. Afhankelijk van de aard van de applicaties kunnen die aanspreekpunten bij verstoringen contact opnemen met hetzij AB (die de call eventueel doorgeeft aan TB) hetzij TB (die de call eventueel doorgeeft aan AB). Een laatste variant, waarbij FB zelf moet

Nr	Activiteit	Omschrijving	Door wie?
1	Registreren	De call wordt geregistreerd: in een servicemanagementtool, Excelsheet, schriftje, of iets dergelijks, afhankelijk van de organisatie en het aantal calls.	Servicedesk
2	Classificeren en toewijzen	Er wordt eerst globaal naar de oorzaak gezocht en daarna wordt de afhandelingswijze bepaald (toewijzen aan eerste/tweede/derde lijn, enzovoort) en geregistreerd. Binnen de kaders van de afspraken (afspraken met ICT-leveranciers zijn vaak vastgelegd in een sla) wordt een prioriteit toegekend op basis van impact, urgentie en omvang. De call wordt toegewezen en doorgegeven aan een 'oplosser'.	Servicedesk
3	Uitvoeren herstelactie	Een herstelactie wordt bepaald en uitgevoerd. Eventueel wordt eerst een tijdelijke herstelactie uitgevoerd of wordt een omweg aangeboden. Na het herstel wordt de oplossing vastgelegd. Soms is voor de oplossing een wijziging in de applicatie nodig; daartoe wordt dan een wijzigingsverzoek opgesteld, dat wordt afgehandeld in het proces Wijzigingenbeheer.	Oplosser
4	Terugkoppelen afhandeling	De voortgang van de afhandeling wordt teruggekoppeld aan de aanmelder. Na het oplossen van de verstoring wordt de effectiviteit van de oplossing samen met de aanmelder vastgesteld en vastgelegd. Als de oplossing niet afdoende of niet naar tevredenheid is, dan wordt de verstoring in overleg met de aanmelder opnieuw in behandeling genomen, met als doel een effectieve oplossing te leveren (terug naar stap 2). De afgekeurde oplossing wordt dan als zodanig geregistreerd (à Afkeur).	Servicedesk
5	Afsluiten call	De status 'gereed' wordt aan de call toegekend, met zo nodig een nadere codering. Eventuele aanvullende afgesproken gegevens worden geregistreerd.	Servicedesk
6	Sturen en bewaken		
6.1	Bewaken incident-afhandeling	De voortgang van de afhandeling van verstoringen wordt bewaakt. De met belanghebbenden afgesproken rapportages worden opgeleverd.	Incident-coördinator
6.2	Bewaken geleverde diensten	De meetgegevens van geleverde diensten worden geanalyseerd en vergeleken met de afgesproken dienstverlening, de vergelijkingsresultaten worden vastgelegd en indien nodig wordt actie ondernomen.	Service level manager

**Tabel 1** Processtappen en verantwoordelijke rollen

beslissen naar AB of TB te gaan (met het risico dat hij daartussen van het kastje naar de muur wordt gestuurd) is dermate onwenselijk dat die hier niet is uitgewerkt.

De eerste variant, een centrale servicedesk voor alle calls van alle gebruikers bij de klant, heeft de volgende voordelen:

- duidelijkheid en gemak van één centraal aanspreekpunt;
- kostenbesparing door centralisatie;
- meer vanzelfsprekende opbouw van kennis over applicaties en bedrijfsprocessen.

Daartegenover staan de volgende nadelen/risico's:

- irritatie bij de gebruiker omdat vrijwel alles naar een volgend loket moet worden doorgespeeld;
- irritatie als de servicedesk door een zuiver administratieve functie bureaucratische trekjes vertoont;
- tragere afhandeling doordat de servicedesk uit veel dienstverleners de goede moet weten te kiezen.

Deze variant is aan te bevelen wanneer er sprake is van een kleine organisatie en wanneer vooral standaardpakketten worden gebruikt. Meestal kan de eigen organisatie dan de vragen bundelen en eventueel opschakelen met een leverancier. De servicedesk is veelal onderdeel van de FB-organisatie.

De tweede variant, een centrale servicedesk voor alle calls van alle gebruikers bij ICT, heeft de volgende voordelen:

- duidelijkheid en gemak van één centraal aanspreekpunt;
- kostenbesparing door centralisatie;
- klant kan zich concentreren op zijn eigen business.

Daartegenover staan de volgende nadelen/risico's:

- minder efficiënte communicatie, doordat servicedeskmedewerkers minder binding met de business en minder kennis van de bedrijfsprocessen hebben (non-skilled servicedesk);
- irritatie bij de gebruiker omdat vrijwel alles naar een volgend loket moet worden doorgespeeld;
- irritatie als de servicedesk door een zuiver administratieve functie bureaucratische trekjes vertoont;
- tragere afhandeling doordat de servicedesk uit veel dienstverleners de goede moet weten te kiezen;
- minder goede behartiging van klantbelangen, doordat ICT andere leveranciers en de klant zelf (FB) moet aansturen en daartoe mogelijk te weinig bevoegdheden heeft;
- klant is zich minder bewust van verantwoordelijkheid voor IV/FB vanwege uitbesteding.

Deze variant heeft de voorkeur wanneer deze servicedesk een onafhankelijke po-

sitie heeft ten opzichte van alle ICT-leveranciers en zeggenschap heeft over FB bij de klantorganisatie. Eigenlijk is het dan meer een door een ICT-leverancier be-mande maar binnen de klantorganisatie ge-positioneerde servicedesk.

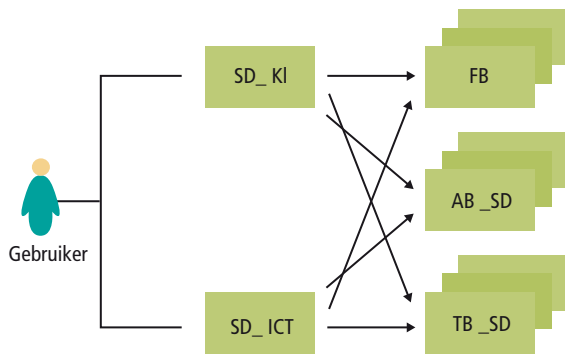
De derde variant ten slotte, de centrale servicedesk voor infrastructuur en verschillende aanspreekpunten per belangrijke applicatie bij klant, heeft de volgende voordelen:

- makkelijker communiceren en snellere afhandeling doordat het eerste aanspreekpunt voor applicatieproblemen (FB\_SD) over kennis van de bedrijfsprocessen beschikt (minimaal is een *semi-skilled* servicedesk nodig);
- toekomstvaster doordat de kennis van de bedrijfsprocessen binnen FB, dus binnen de eigen organisatie, wordt bijgehouden.

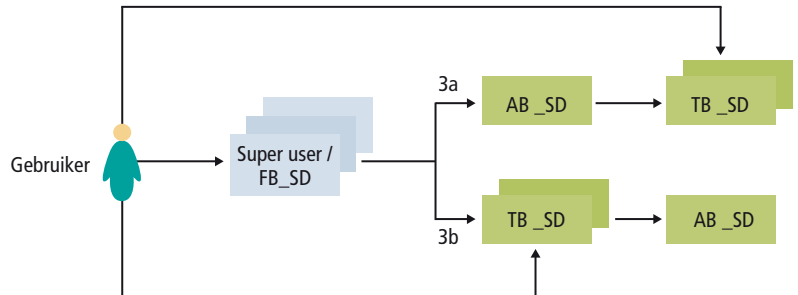
En het nadeel is dat het lastiger voor de gebruiker is, omdat hij infrastructuur- en applicatieproblemen van elkaar moet kunnen onderscheiden en uit meerdere telefoonnummers moet kiezen. Hierbij kunnen zich twee situaties voordoen. De gebruiker komt met zijn melding bij FB, die de melding doorgeeft aan AB, die haar eventueel doorspeelt naar TB (3a; zie figuur 4). Dit heeft de volgende extra voordelen:

- snellere afhandeling en minder contactmomenten bij problemen met

# beheerdomeinen



**Figuur 3** De servicedeskvarianten 1 en 2



**Figuur 4** De servicedeskvarianten 3a en 3b

(maatwerk)applicaties door de aanwezige applicatiekennis bij AB\_SD;

- voor AB: duidelijke aanspreekpunten bij gebruikersorganisatie;
- voor AB: niet alle gebruikers aan de lijn.

Als extra nadeel kan genoemd worden: de tragere afhandeling en meer contactmomenten bij problemen met de infrastructuur.

Deze variant is aan te bevelen wanneer er vooral maatwerkapplicaties worden gebruikt en wanneer de informatievoorziening vrij ingewikkeld is.

De volgorde kan ook andersom zijn: de melding gaat van FB naar TB naar AB (3b). Dit heeft de volgende extra voordelen:

- duidelijkheid en gemak voor super user / FB\_SD van één aanspreekpunt (tenzij TB\_SD voor infrastructurele werkplekproblemen niet dezelfde is als TB\_SD voor applicatieproblemen);
- voor TB: duidelijke aanspreekpunten bij gebruikersorganisatie;
- voor TB: niet alle gebruikers aan de lijn.

En het extra nadeel is de tragere afhandeling en meer contactmomenten bij problemen met (maatwerk)applicaties. Deze variant is aan te bevelen wanneer vooral er veel standaardpakketten worden gebruikt en het aanpassen van de applicaties niet rechtstreeks kan worden

aangestuurd (Office, e-mail, erp met weinig maatwerk). De meeste op te lossen ICT-problemen liggen dan bij TB.

## Overige organisatorische aspecten

Hoe de servicedesks ook zijn georganiseerd, het is altijd van belang dat er goede afspraken bestaan over de wijze waarop de informatie over een verstoring tussen de betrokken organisaties wordt uitgewisseld: online/periodiek, elektronisch/op papier. Andere onderwerpen waar afspraken over gemaakt moeten worden zijn bijvoorbeeld:

- Wie mag verstoringen melden bij de servicedesk(s) en wie mag vragen stellen?
- Over welke aspecten en door wie wordt aan de klant gerapporteerd over afhandeling van calls?
- Rapporteert FB ook aan de business?
- Hoe vaak vindt regulier overleg plaats tussen klant en ICT over de callafhandeling?
- Welke service-aspecten worden gemeten en welke service levels zijn daarvoor afgesproken?
- Reactietijd, bevestigingstijd (diagnose-tijd), hersteltijd (gedifferentieerd naar de aard van de verstoringen), bereikbaarheid, openingstijden, acceptabel percentage afkeur.

Ook belangrijk is het maken van onderlinge afspraken over de wijze waarop met spoedincidenten en calamiteiten wordt omgegaan. Meestal komen in die

gevallen alle beheerpartijen in actie; goede escalatieprocedures zijn hierbij een must. Ten slotte moet aandacht worden besteed aan de bemensing van de servicedesks. Niet alleen de factor 'skilled – non-skilled' is van belang, maar ook eigenschappen van medewerkers als klantgerichtheid, empathie, nauwkeurigheid, taalvaardigheid en stressbestendigheid spelen een grote rol bij de kwaliteit van de servicedesk zoals de klant die ervaart.

## Conclusie

Voor een goede afhandeling van verstoringen is het van belang dat er heldere afspraken zijn gemaakt tussen alle betrokkenen over de werkwijze en de onderlinge taakverdeling. Verder moeten de goede mensen op de goede plek zitten. Wat de beste manier van inrichten en samenwerken is, hangt af van de aard van de producten en diensten die door de servicedesk worden ondersteund. In dit artikel is een aantal handvatten aangereikt voor het maken van keuzes hierin.

*Het volgende artikel in deze reeks zal verschijnen in nummer 2/2007.*

*Dr. Machteld Meijer en drs. Frances van Haagen zijn lid van de ASL Foundation. Frances van Haagen is werkzaam bij Ordina Application Management. Opmerkingen, suggesties en best practices met betrekking tot dit onderwerp zijn van harte welkom op Frances.van.haagen@ordina.nl.*