

R
 A
 R
 M
 E
 W
 S
 T



IT Service Management best practices

HET STANDAARDWERK VOOR
 IT SERVICE MANAGEMENT
 onder redactie van Jan van Bon

4.8 Service Level Agreements: de nieuwe generatie

Er is al veel over Service Level Agreements (SLA's) geschreven. Met name op de vleugels van ITIL hebben veel organisaties (hoewel lang niet alle) een SLA met hun klant cq. leverancier afgesloten. Het uiteindelijke doel van een SLA is om de klanttevredenheid op niveau te krijgen en te houden. Het is echter de vraag of we mede dankzij die SLA's nu zoveel gelukkiger worden van IT. Mijn indruk is van niet. Ik zie bij veel organisaties dat SLA's papieren tijgers zijn: ze zijn er wel, maar geven geen afspiegeling van de realiteit en als ze dat wel doen, dan wil een hoge score van gerealiseerde servicelevels nog steeds niet zeggen dat de klant ook echt tevreden is. De ervaring leert dat SLA's niet de echte nachtmerries van de klant afdekken. Technisch zal het allemaal wel kloppen, maar toch slaapt de klant slecht. Kortom: er valt nog wel wat te verbeteren op het gebied van Service Level Agreements

Auteur: René Sieders, Senior Consultant bij PinkRocade Atribit

EEN SERVICE LEVEL AGREEMENT, WAT VERSTA IK ER ONDER?

Een Service Level Agreement (SLA) is een communicatiemiddel, een document, waarin de klant en de (IT-) leverancier hun verwachtingen vastleggen en duidelijkheid scheppen over hetgeen geleverd dient te worden en waarin zij vastleggen wat het overeengekomen gewenste minimum niveau van dienstverlening moet zijn, zowel kwalitatief als kwantitatief, zodat op basis daarvan (bij)gestuurd kan worden en ... eventuele sancties op het niet behalen ervan kunnen worden gelegd.

Een SLA is een overeenkomst en daarmee een soort contract. Dat heeft tot gevolg dat er, obliagaat, een aantal zaken in dienen te staan die het juridische kader afdekken zoals: gegevens over afspraakpartners, het

afsprak kader, onderhoud en status van het document, sancties, aansprakelijkheden enzovoort. Over deze zaken wil ik het in dit artikel eigenlijk niet hebben. Ik beperk me daarom tot een korte weergave van wat naar mijn idee de standaardinhoud is van een SLA (tabel 1).

Een hele opsomming! Aardig compleet ook, lijkt me. En toch werkt het vaak niet. Wat kom ik in de praktijk namelijk veel tegen:

- er wordt wel geleverd conform de afgesproken niveaus van dienstverlening (de service levels), maar de gebruikers of de opdrachtgever zijn desondanks niet tevreden;
- er zijn wel service levels afgesproken maar de leverancier kan de afspraken niet waarmaken;
- de leverancier wil of kan niet rapporteren over de afgesproken service levels;
- de SLA is wel ooit afgesloten, maar er

Welke gegevens kom je meestal tegen in een SLA?	
<i>Gegevens over afspraakpartners:</i>	<i>Juridische aspecten:</i>
• wie zijn de partners (dus ondertekenaars)	• aansprakelijkheden
• hun positie in de organisatie	• ontbindingen
• delegaties in organisaties	• afhandeling van geschillen
• contactpersonen	• financiën
• gedragsregels	• bonus/malus
• noodprocedures	• risico's en maatregelen
<i>Gegevens over het afspraakkader:</i>	<i>Gegevens over het afspraakproces:</i>
• samenstelling te beheren object	• onderhoudsinterval
• aantallen/grootheden	• perioden
• technologische principes	• risico's en maatregelen
• ontwikkelingsplan	• evaluatiemomenten
	• rapportages
	• tekenbevoegdheid
<i>Gegevens over de afspraken:</i>	<i>Gegevens over het document:</i>
• productcatalogus	• geldigheidsduur
• servicelevels	• versie
• berekeningswijze service levels	• eigenaar
	• identificatie
	• distributie
	• relatie met andere documenten
	• kwaliteitseisen
	• wijzigingsproces

Tabel 1 Inhoudsopgave van een SLA

wordt eigenlijk niets meer mee gedaan. Hij is niet meer up-to-date, er wordt niet over gerapporteerd en de afspraken worden dus ook niet geëvalueerd.

Een voorbeeld uit het dagelijkse leven: een grote spoorwegmaatschappij wil haar tarieven verhogen, maar de grootaandeelhouder (de overheid) staat dat alleen toe als de afgesproken service levels gehaald worden. Er moeten dus meer treinen op tijd rijden. Tot nu toe gebeurde het vaak, indien een trein te laat was, dat de aansluitende treinen even wachtten, om zo te voorkomen dat reizigers de aansluiting zouden missen. Vanaf nu echter zal die spoorwegmaatschappij niet meer zo klantvriendelijk zijn. Het afgesproken servicelevel gaat boven klantvriendelijkheid!

En hoe komt dat nu? Ik noem enkele veel voorkomende problemen met SLA's:

- De klant/opdrachtgever weet niet wat hij moet vragen: veel van de SLA's komen niet uit behoeftes vanuit het bedrijfsproces, maar zijn technische afspraken.
- De leverancier weet niet wat hij levert in businessstermen. Hij kan en zal dus alleen technisch meten.
- Het streven naar technische perfectie maakt dat kosten/prijs van de dienst en belang voor het bedrijfsproces niet altijd overeenkomen. Daardoor gaat veel energie bij het maken van afspraken en bij het meten van resultaten zitten in het bereiken van een perfectiegraad, die wellicht niet nodig is.
- Er is vanuit de afgesloten SLA geen vertaling gemaakt naar het in werking stellen van de SLA: de SLA is blijven liggen op de

ontwerptafel van het management. De medewerkers van de leverancier hebben geen kennis genomen van de inhoud van de SLA, ze weten niet wat er van hen verwacht wordt en zij hebben dus ook hun processen daar niet op ingericht. De medewerkers van de opdrachtgever kennen de SLA evenmin en weten dus niet welke eisen zij mogen stellen aan de leverancier.

- De opdrachtgever ziet een SLA puur als een middel om grip op zijn leverancier te krijgen. Er is geen gezamenlijk belang of gezamenlijk doel.
- ‘Techneuten aan het woord’: de SLA wordt opgesteld door een IT-er van de leverancier, of, als je geluk hebt, door een door de klant ingehuurd IT-er (al dan niet samen met de IT-er van de leverancier), terwijl het inzicht in wat de klantorganisatie echt nodig heeft ontbreekt. Anders gezegd: er is geen relatie tussen de afgesproken servicelevels en datgene dat de klantorganisatie echt belangrijk vindt.

Het laatste punt is wellicht nog het ergste: waar lig je als opdrachtgever nu echt wakker van? Is het erg of de performance 99,8 of 99,9% is? Of is het erg dat een klantfactuur of loonstrook op het verkeerde adres belandt? En kun je over dat laatste iets lezen in de SLA? Vaak niet helaas.

Dat doet me denken aan een plaatje dat ik onlangs tegenkwam: een foto van een uithangbord waarop te lezen was “Helaas gaat de cursus ‘Omgaan Met Teleurstellingen’ niet door!” Het omgaan met teleurstellingen: daar gaat de relatie tussen leverancier en opdrachtgever ook vaak over.

Doel van een SLA is om teleurstellingen zo veel mogelijk te voorkomen door van de zijde van de leverancier duidelijk te maken wat geleverd kan worden en te borgen dat het gevraagde ook geleverd wordt en van de zijde van de opdrachtgever duidelijk te maken wat gevraagd wordt en te borgen dat de vraagzijde niet steeds langzaam opkruipt. Oftewel: het doel van een SLA is het

managen van de relatie tussen klant en leverancier.

De ultieme SLA bestaat dan ook uit slechts één volzin: “Wij garanderen dat in een op elk willekeurig moment, door een onafhankelijke derde uitgevoerd klanttevredenheidsonderzoek de score, op een schaal van één tot tien, minimaal een zeven zal zijn.”

Maar voor die organisaties waarvoor dat wat hoog gegrepen is, is het wellicht toch nuttig om eens anders naar je bestaande SLA of nog steeds gepland staande SLA te kijken: wat is wel en wat is niet belangrijk, hoe kom ik op pragmatische wijze tot een SLA enz. enz.

Enkele voorbeelden van service-level-indicatoren die wel handig zijn, maar die je niet veel tegen komt:

- **aantal klachten (afgehandelde klachten, herhaalde klachten enz.);**
- **aantal verbetervoorstellen c.q. doorgevoerde verbeteringen;**
- **mate van samenwerking door de leverancier;**
- **deskundigheid van de leverancier;**
- **kritische opstelling van de leverancier.**

Theo de Wit [de Wit, 1999] onderscheidt vier ontwikkelingsfasen op het gebied van SLA's. Een SLA gaat volgens hem over:

1. producten, zoals het leveren van een kantoorautomatiseringsomgeving;
2. activiteiten, zoals het uitvoeren van een dagelijkse backup;
3. prestaties, zoals een te realiseren beschikbaarheid van 99,5%;
4. prestaties in klanttermen, zoals een te realiseren maximaal aantal klachten.

Wat mij betreft vallen de eerste twee zaken echter niet onder het begrip SLA. Hier gaat het namelijk wel over services (diensten), maar niet over service levels (prestaties). Een SLA is geen Dossier Afspraken en Procedures (DAP). Natuurlijk wil je de dien-

sten wel beschrijven, maar dan eerder in een Dienstencatalogus of desnoods wel in het SLA, maar dan niet zonder de bijbehorende prestatieniveaus. Houdt een SLA zelf dun en beperk je tot de kern: de minimale service levels.

Dan blijven er dus nog slechts twee ontwikkelingsniveaus over: prestaties al of niet in klanttermen. Helaas zie je die tweede vorm nog vrijwel niet. Ik noem dat dus 'de nieuwe generatie'.

In het volgende gedeelte wordt uitgelegd hoe men tot een goede SLA kan komen. Daartoe behandel ik de levenscyclus van Service Level Management, aangezien het in werking stellen en houden minstens even belangrijk is als het opstellen van SLA.

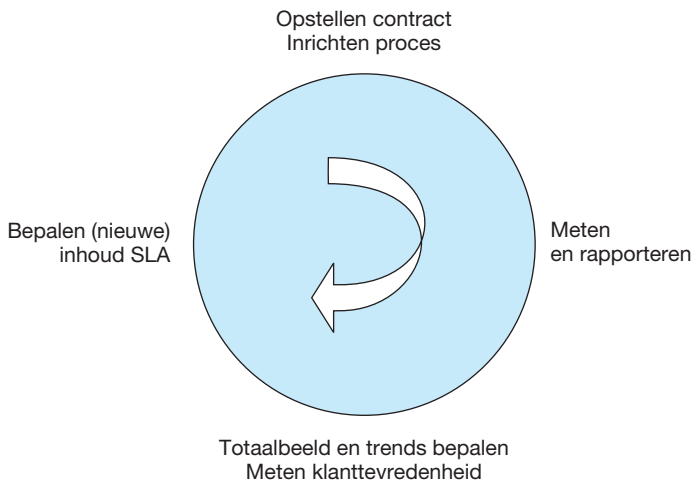
SERVICE LEVEL MANAGEMENT: EEN DOORLOPEND PROCES

De levenscyclus van Service Level Management is goed te illustreren aan de hand van de Demingcyclus.

Zoals uit figuur 1 blijkt: een SLA is nooit af. De eisen van de opdrachtgever zullen wijzigen: doordat het bedrijfsproces wijzigt, door-

dat de eisen van de omgeving veranderen of doordat er beter inzicht ontstaat van de eisen en belangen van de opdrachtgever. Ook de leverancier kan behoefte voelen om de SLA te wijzigen: doordat zijn processen beter gestroomlijnd raken, zodat hij een hoger niveau van dienstverlening kan halen, doordat zijn aanbod verandert of doordat hij een beter inzicht ontwikkelt in wat hij wel en niet kan leveren of hoe hij zijn diensten beter kan laten aansluiten op de business van de klant. Om die reden moet een SLA dus een beperkte looptijd hebben, zodat beide partijen min of meer continu worden gedwongen om over de dienstverlening en over het (gewenste) niveau van dienstverlening na te denken en samen te praten. Overigens geeft je dat ook weer de ruimte om het niet direct allemaal dicht te timmeren. Ik noemde eerder al het risico van het streven naar technische perfectie. Indien daar een 'politieke' of zakelijke mogelijkheid voor is, dan adviseer ik altijd om klein te beginnen met slechts enkele service level items en zonder zware sancties, zodat beide partijen kunnen wennen aan het werken met een SLA.

Bovendien: door naar je SLA te kijken vanuit de grondgedachte dat je SLA nooit af is, ontstaat het effect dat een SLA direct leidt tot/een stimulans is voor kwaliteitsverbetering.



Figuur 1 Levenscyclus van Service Level Management

Ik licht de cyclus uit figuur 1 in het volgende gedeelte puntsgewijs toe.

Bepalen van de inhoud van de (nieuwe) SLA

Hier worden de volgende stappen gezet:

1. Identificeren van de betrokken partijen.
2. Bepalen van de behoeften van de klant.
3. Deze behoeften vertalen in producten en diensten van de leverancier.
4. Vaststellen service-leveltypen en indicatoren.
5. In onderhandeling vaststellen niveaus: de service levels.
6. Vaststellen meetmethode en rapportagevorm.

1. Identificeren van de betrokken partijen

Naast de onderhandelaars en eigenaren zijn dat de direct betrokkenen: de verschillende typen of groepen van gebruikers aan de opdrachtgeverzijde en de beheerders aan leverancierszijde. Deze stap is randvoorwaarde voor de vervolgstappen, waar, naast de vaardigheid op het gebied van het SLM-proces, veelal juist de inhoudelijke kennis van businessprocessen en de diensten essentieel is. Uiteraard kan de groep betrokkenen worden aangevuld of wijzigen gedurende de vervolgstappen.

2. Bepalen van de behoeften van de klant

De eerste vraag die beantwoord dient te worden is natuurlijk: waarom wil ik een SLA? Als het slechts dient om de dienstverlening of de verantwoordelijkheden te verduidelijken, dan kan men beter een dienstencatalogus opstellen of een onderhoudscontract. Het opstellen van een SLA, het inregelen van de SLA, het continu meten, rapporteren en onderhouden van de SLA-kosten namelijk aanzienlijk meer tijd dan het opstellen van een Dienstencatalogus.

Vervolgens dient de SLA aan te sluiten op de business. In de meeste SLA's staat wel een beschrijving van de dienstverlening in IT- of ITIL/ASL-termen, maar niet in termen van de business van de klant. Opdracht voor de IT-leverancier is om de bedrijfsprocessen van

de klant te bestuderen en als leidraad te gebruiken in de SLA, waarmee de SLA leidt tot een gemeenschappelijk denkkader.

Dit verkennen van de bedrijfssituatie gebeurt door het bepalen van de relevante (sub-)processen. Dat zijn die processen die ondersteund worden door het IT-object waar het SLA betrekking op heeft en de dienstverlening daaromheen. Vervolgens dient men voor die processen het belang voor organisatie en gebruiker te bepalen en ook de cruciale succesfactoren (CSF's) en kritieke faalfactoren (KFF's) oftewel de single points of failure. Hiermee ontstaat het gebruikersprofiel.

Onnodig te zeggen dat het voor deze stap belangrijk is dat men kennis heeft en neemt van de totale bedrijfssituatie: de producten, processen, omgeving, cultuur, bedrijfsdoelstellingen etcetera. Daarbij helpt het om te denken in ketens: de keten klant - medewerker - management, de keten afnemer - bedrijf - leverancier, de keten van het proces over afdelingsgrenzen heen en aan de zijde van de opdrachtnemer de keten klant - leverancier - onderaannemer. In deze stap ontstaat het omgevingsprofiel.

Op dit punt kunnen we dus ook concluderen dat een standaard SLA niet bestaat: een SLA zal aan moeten sluiten bij de specifieke eisen, wensen en omstandigheden van de klant maar ook bij de mogelijkheden van de leverancier. Bovendien bepaalt het budget ook wat mogelijk en wenselijk is.

3. Klantbehoeften vertalen in producten en diensten van de leverancier

Vervolgens dient, in klanttermen, het IT-object beschreven te worden. Dat wil zeggen in begrippen als functionaliteit en kwaliteit (gebruikersvriendelijkheid, onderhoudbaarheid, betrouwbaarheid).

Bovendien moet bepaald worden welke mogelijke rol de leverancier kan spelen ten aanzien van de door de opdrachtgever onderkende CSF's en KFF's. Ten aanzien van de dienstverlening kan men zich dan richten op twee soorten diensten: de alge-

mene diensten rond het ondersteunen van de processen en de specifieke diensten die erop gericht zijn om CSF's en KFF's te beheersen.

Het algemene niveau van dienstverlening en specifieke normen rond Kritieke Faal Factoren: een voorbeeld.

Algemene normen

Rond de helpdesk is als servicelevel afgesproken dat 90 % van de oproepen direct opgenomen zal worden. De overige gesprekken komen in de wachtrij, waarbij in 99,5% van de gevallen het aantal wachtenden niet op mag lopen tot meer dan 3. De "ophangers" worden niet meegeteld in de berekening. De percentages worden per maand geteld. De normen zijn gebaseerd op een maximum aantal bellers van 2000 per maand.

Specifieke normen

In de week voor Sinterklaas en de week voor Kerst verwacht de organisaties veel bellers, mogelijk oplopend tot meer dan 300 per dag. Voor deze twee periodes, waarvan de exacte lengte afhangt van de dagen in de week waarop deze feestdagen vallen, worden bovenstaande normen gehandhaafd, met dien verstande dat de wachtrij mag oplopen tot 9, terwijl de telling per dag dient plaats te vinden. De norm is in dit geval gebaseerd op een maximum van 400 bellers per dag.

Men dient hier natuurlijk ook rekening te houden met eventuele toeleveranciers of onderaannemers: wat doe je zelf, wat huur je in/besteed je uit, wat valt wel en wat valt niet onder jouw verantwoordelijkheid? Vaak biedt de leverancier een specifieke dienst of één of meer componenten. De opdrachtgever verlangt echter totale dienstverlening gerelateerd aan zijn bedrijfsproces. Hij zal dan ook graag met één partij een SLA willen afsluiten over het geheel aan componenten

en de dienstverlening daarom heen. Zie ook het voorbeeld in onderstaand kader.

Een voorbeeld uit de praktijk: een rekencentrum heeft een SLA met een organisatie rond de exploitatie van een maatwerksysteem. Op een gegeven moment valt bij de klant de applicatie weg: alle schermen zwart. Als de klant zich beroept op de SLA is het antwoord van de leverancier: "maar onze applicatie was 100% beschikbaar, de server was up en running, dus wat ons betreft was er geen probleem". Wat blijkt: de lijnverbinding lag er uit. Helaas was die in beheer bij een andere leverancier en daar was geen SLA mee afgesloten. Voor de business was de applicatie niet beschikbaar, maar de leverancier rapporteert: 100% beschikbaar gesteld. Deze onduidelijkheid was te voorkomen geweest door één leverancier verantwoordelijk te maken voor de gehele keten en de andere partij daarmee als onderaannemer te positioneren. Vervolgens zal de aannemende partij met zijn onderaannemers een SLA of underpinning contract af willen sluiten.

lets soortgelijks als in dit voorbeeld speelt bij de afstemming tussen functioneel beheer (vertegenwoordiger van de opdrachtgever), technisch beheer (exploitatie) en applicatiebeheer.

Functioneel beheer is geïnteresseerd in het hele speelveld: de werkende applicaties in een werkende infrastructuur, maar ook in beheer- en onderhoudactiviteiten. Het afsluiten van twee aparte SLA's met applicatiebeheer en technisch beheer werkt voor de opdrachtgever alleen maar versplinterend, waarbij de aansluiting van de business lastig te maken is. Van der Pols (2002) spreekt in dit kader over een service-team: één afvaardiging van beide partijen (applicatie- en technisch beheer), waar slechts één SLA mee afgesloten hoeft te worden.

4. Vaststellen service-leveltypen en indicatoren

Een serviceleveltype is een aspect van een te leveren dienst, terwijl een indicator een kenmerk is van zo'n serviceleveltype. Ruijs [Ruijs, Leo, 2002] onder andere, spreekt hier over (service-level-) componenten, zoals beschikbaarheid en incidentafhandeling, en over attributen, zoals de gemiddelde afhandeltijd, de reactietijd, meantime between failures et cetera.¹

Het vaststellen van typen en indicatoren oftewel componenten en attributen lijkt vaak eenvoudig, maar dat is het doorgaans niet. Wat heb je aan een helpdesk die open is, terwijl de betreffende medewerkers niet beschikbaar zijn, terwijl de telefooncentrale die maximaal vijf wachtenden kan vasthouden, terwijl er geen afspraken zijn over tussentijdse informatieverstrekking, etc.? Alleen al rond een helpdesk kan ik zo een tiental indicatoren verzinnen: openingstijd, wachttijd, afhandelpercentage, inhoudelijke deskundigheid, procesvaardigheid, gebruikersvriendelijkheid, lengte wachtrij, meldtijd voortgang, maximum aantal openstaande meldingen, gemiddelde afhandeltijd enzovoort. Bovendien kunnen de eisen in de tijd fluctueren: op maandag kan het anders zijn dan op vrijdag, in de laatste werkdag anders dan midden in de maand enzovoort.

Eisen die gesteld kunnen worden aan service-leveltypen en indicatoren:

- specifiek;
- meetbaar (aantoonbaar);
- aansluiten op het bedrijfsproces en voor een gebruiker herkenbaar;
- resultaatgericht in plaats van inspanningsgericht;
- pro-actief in plaats van reactief;
- stuurbaar.

¹ Zolnet en Bouwmeester [Zolnet, Marc en Bert Bouwmeester, 2002] brengen de volgende hiërarchie aan: Dienst > Service component > Key Performance Indicator > Service Level

Keuze van een servicetype en indicator: een voorbeeld.

Tussen een klant en een leverancier is afgesproken om het aantal vastgelopen back-up jobs te tellen als (negatieve) indicator voor continuïteitswaarborg. Bij het bespreken van de Service Level Rapportage blijkt dat de opdrachtnemer het aantal backups dat om één of andere reden niet heeft gedraaid ook niet telt: wat niet draait loopt niet vast. De opdrachtgever kijkt daar heel anders tegenaan.

Overigens geeft het meten op basis van indicatoren de mogelijkheid van benchmarking. Indien dat een randvoorwaarde is dan dient men de indicatoren zo te kiezen dat men zeker weet dat er ook bij andere organisaties mee gewerkt wordt en dus vergelijkingsgegevens beschikbaar zijn.

Service-leveltypen kunnen zowel betrekking hebben op het IT-object zelf als op de dienstverlening en op zowel het proces als op de inhoud: zie figuur 2.

5. In onderhandeling vaststellen niveaus: de servicelevels

Ook bij het vaststellen van de servicelevels richt men zich op de twee soorten diensten: de algemene diensten en de specifieke diensten rond CSF's en KKF's. Bij de CSF's en KKF's zullen de normen zeker hoger liggen! Je hoeft de lat dan niet voor de totale dienstverlening hoog (en daarmee wellicht onbereikbaar) te leggen, maar doet dat slechts in die gevallen waar het echt nodig is.

Belangrijke eisen ten aanzien van de niveaus:

- Acceptabel; bijvoorbeeld: kosteneffectief. De kosten van het meten en rapporteren moeten in verhouding staan met de (toegevoegde waarde van de) dienst.
- Realistisch; te hoge verwachtingen (te moeilijk/niet haalbaar) leiden al snel tot ontevredenheid.

	proces	inhoud
IT-component	functioneren van de component (bijv. Mean Time Between Failures)	functionaliteit van de component (bijv. conform Functioneel Ontwerp)
dienstverlening	proces van dienstverlening (bijv. Mean Time To Repair)	de geleverde dienstverlening (bijv. openingstijden)

Figuur 2 Serviceleveltypen en objecten (uit: Pols, R. van der, 2001)

- Tijdgebonden; het moet duidelijk zijn over welke termijn gemeten dient te worden.
- Uitdagend; te makkelijk haalbaar stompt af aan beide zijden: klant denkt, dit voegt niets toe, wat heeft het voor zin om hier tijd in te stoppen, dit wordt toch altijd gehaald. De leverancier wordt niet geprikkeld om te verbeteren en te zoeken naar vernieuwing, enz.

Met de toeleveranciers of onderaannemers dienen ook onderhandelingen plaats te vinden. Ook zij zullen zich, in de vorm van Underpinning Contracts, dienen te committeren aan de afgesproken service levels. Bovendien zal de opdrachtgever zich moeten beraden op de vraag of hij het gevraagde wel kan leveren. Hij zal zijn proces daar wel op ingericht moeten hebben of in moeten kunnen richten. Een hoog niveau van dienstverlening vereist een hoog niveau van procesinrichting.

6. Vaststellen meetmethode en rapportagevorm

Als je niet éénduidig kunt meten en rapporteren dan is kennelijk toch niet het juiste type servicelevel gekozen. Uiteraard dient de rapportagevorm afgestemd te worden met de opdrachtgever, maar ook afstemmen van de meetmethode is belangrijk. Doorgaans leidt dit tot meer helderheid bij beide partijen over dat wat gevraagd wordt en dat wat geboden

wordt, hetgeen meestal puur een kwestie is van zuivere definities van termen en begrippen. Bovendien geeft het de opdrachtgever de mogelijkheid om het gebodene te vergelijken met andere leveranciers. Meten valt trouwens niet altijd mee. Ik heb meegemaakt dat het mee laten lopen van een tool dat de performance bijhield, er voor zorgde dat de performance dramatisch afnam. Het middel was dus erger dan de kwaal. De leverancier moet zich dus tijdig afvragen of hij wel in staat zal zijn bepaalde gegevens op te leveren! Streef er bij het bepalen van de inhoud van de rapportage overigens wel naar om ook daar de link weer te leggen met de bedrijfsprocessen van de klant.

Ten slotte

Een goede voorbereiding van bovengenoemde stappen 1 tot en met 6 is essentieel. Die bestaat ten eerste uit het samenstellen van een gemotiveerd, gemandateerd en deskundig team van beperkte omvang en uit het uit de weg ruimen van eventuele verstoringen in de relatie. Vervolgens dient gezamenlijk bepaald te worden wat een SLA is, wat ermee bereikt dient te worden en welke eisen er aan gesteld worden. Tenslotte dient bepaald te worden hoe het onderhandelingsproces dient te lopen en wordt relevante informatie verzameld. In figuur 3 wordt een en ander nog een keer samengevat.

Opstellen contract en inrichten proces

Nadat, volgens voor genoemde stappen zoals weergegeven in figuur 3, de inhoud van de SLA is bepaald, kan het contract worden opgesteld. Dit houdt in het verzamelen en vastleggen van alle benodigde, in tabel 1 genoemde, gegevens en het ondertekenen en verspreiden van het SLA. Vervolgens dient men uiteraard het proces in te richten: registratie van gegevens (het meten), inrichten van rapportages en tenslotte het afstemmen met/opleiden van medewerkers. Binnen IT Service CMM wordt dit Service Delivery Planning genoemd: het zorgen dat de afspraken in de SLA ook gehaald worden [Ruijs, Leo, 2002]. Voor de leverancier moet de SLA dus het uitgangspunt vormen voor het inrichten van zijn beheerorganisatie en niet andersom! Omdat deze activiteiten verder onder het inrichten van de beheerprocessen vallen en niet onder Service Level Management wordt hier in dit artikel niet op ingegaan.

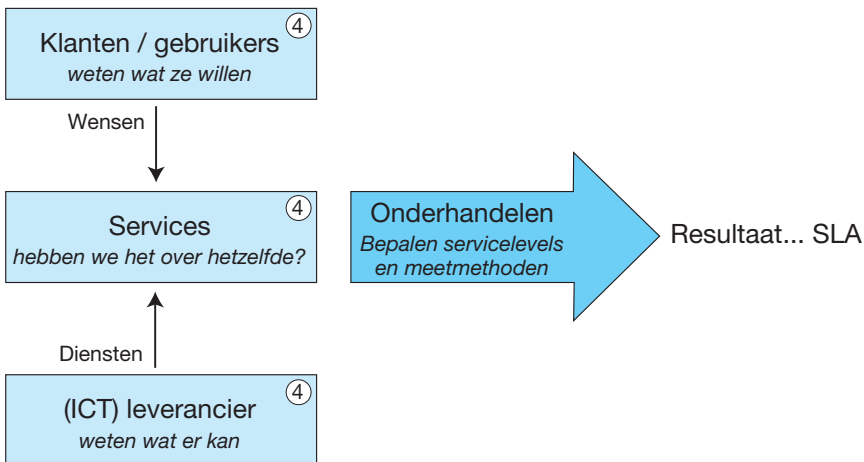
Meten en rapporteren

De gerealiseerde diensten dienen continu te worden gemeten. Vervolgens dient men doorlopend of periodiek de meetgegevens te verzamelen en vast te leggen. Op basis van die gegevens kan men aan het eind van de

verslagperiode een meetverslag opstellen. Aan de rapportage kan men eisen stellen: een Service Level Rapport moet begrijpelijk, relevant en tijdig zijn, zodat je ook iets met de resultaten kunt, zoals het tijdig bijsturen, het tevredenstellen van de klant enzovoort. Met name dient men trends te signaleren en niet slechts de waarnemingen van de rapportageperiode.

Het is essentieel om daarna het meetverslag met de opdrachtgever te bespreken, zodat ook op dat punt direct duidelijk is of de opdrachtgever echt blij is met de informatie die hij krijgt (of zijn het slechts gegevens?). In veel gevallen zal de opdrachtgever ook informatie willen verzamelen om zo enig gevoel te krijgen bij de opgeleverde Service Level Rapporten: stemt het verslag overeen met de eigen waarneming?

Het is overigens verstandig, ik heb het al eerder aangegeven, om hierbij eerst een proefperiode in te richten, zodat men ervaring kan opdoen zonder dat er direct sancties tegenover staan. Bovendien: the proof of the pudding is in the eating. Wellicht valt het in eerste instantie toch tegen: misschien blijkt de leverancier toch niet (direct) te kunnen leveren en wellicht voelt de opdrachtgever toch



Figuur 3 Opstellen van een SLA

dat hij essentiële zaken mist. Ook hierbij moet ik weer denken aan een plaatje dat ik onlangs tegenkwam, ditmaal van Fokke en Sukke: zij kondigden aan dat de culturomslag aanstaande donderdag om 16.15 uur zal plaatsvinden! In wezen is het introduceren van een SLA ook een culturomslag. Een culturomslag naar bewust zaken meetbaar maken, discipline om te meten, ook de slechte resultaten durven tonen, enzovoort. En culturomslagen maak je helaas niet in één dag. Bovendien is het soms buitengewoon lastig om de afspraken überhaupt meetbaar te maken en om bijvoorbeeld het verband te leggen tussen een opgetreden verstoring en de aangeboden dienst. En last but not least: een culturomslag is mensenwerk. Er dient rekening te worden gehouden met de (vaak geleidelijke) acceptatie van de medewerkers door onder andere de medewerkers bij de inrichting van de meetprocessen te betrekken en de resultaten te tonen en bespreken. De medewerkers van de leverancier moet weten wat ze dienen te leveren en de medewerkers van de opdrachtgever moeten weten wat ze mogen verwachten.

In de fase meten en rapporteren gaat het dus ook om steeds verbeteren en kan men om die reden weer de demingcyclus in gedachten nemen: zie figuur 4.

Tijdens deze fase van meten en rapporteren is het belangrijk om te proberen de uitkomsten te 'voorspellen' oftewel trends te ontdekken, zodat men tijdig kan bijsturen, in plaats van achteraf te moeten herstellen. Dus: 'voorkomen' in plaats van 'laten gebeuren'.

Totaalbeeld en trends bepalen; meten klanttevredenheid

Eens in de zo veel tijd (half jaar/jaar) is het belangrijk om de trends en afwijkingen van de norm nader te onderzoeken maar dan over een langere periode. Op basis daarvan kan een inschatting worden gemaakt of de afgesproken servicelevels nog relevant zijn. Belangrijke input daarbij zijn tevens klanttevredenheidsmetingen. Ik gaf het al aan: voor mij is een SLA een middel om de klanttevredenheid te managen en te verhogen. Als je doel is om de klanttevredenheid te verhogen, dan zul je daar dus ook een norm voor moeten hebben en dus ook periodiek moeten meten. Stuur dus bij evaluaties niet slechts op de kille cijfers van de SLA-rapporten!

In deze fase ligt er een gedeelde verantwoordelijkheid tussen opdrachtgever en leverancier:

- De opdrachtgever bepaalt of de vastgelegde eisen met betrekking tot de dienstverlening nog steeds voldoen aan de eisen vanuit de businessprocessen. Wellicht moeten



Figuur 4 Levenscyclus van de fase meten en rapporteren

hogere normen of andere typen normen gesteld worden.

- De opdrachtgever en leverancier bepalen samen of de afgesproken te behalen resultaten inderdaad gehaald zijn en in de toekomst nog haalbaar zullen zijn.
- De opdrachtgever en leverancier bepalen tenslotte samen of aanpassing (naar boven of beneden) van de normen wenselijk en mogelijk is.

HET RESULTAAT VAN EEN SLA

Wat levert een SLA uiteindelijk op? Voor de klant is dat: inzicht in de kwaliteit van de leverancier, een bepaalde mate van zekerheid met betrekking tot het geleverde en een middel om het dienstenniveau af te stemmen op de behoeften van de gebruikers/medewerkers. Voor de leverancier levert het op: helderheid in de behoeften van de klant, duidelijkheid voor de medewerkers over de eisen die aan hen gesteld worden en inzicht in de eigen prestaties. Een SLA noodzaakt de leverancier bovendien tot het afleggen van verantwoording. Het uiteindelijke doel daarbij is het verhogen van de klanttevredenheid.

SERVICELEVELS EN KOSTEN

Het tweede doel van een SLA, naast het verhogen van de klanttevredenheid, is het verhogen van efficiency en effectiviteit, het richten op de doelen die belangrijk zijn, in plaats van het schieten op alles dat beweegt. Dit geldt zowel voor de uitvoering (niet méér leveren dan gevraagd) als voor investeringen (verbeteren van die aspecten die achterblijven ten opzichte van de norm).

Het meten van indicatoren leidt tot de mogelijkheid om ook te verrekenen op basis van de meetresultaten. Daarbij denk ik niet alleen aan de mogelijkheid van een boeteclausule, maar ook aan het principe: hoe hoger het resultaat hoe hoger de factuur.

De keerzijde is dat door het afsluiten van een SLA de neiging ontstaat om slechts te sturen

op de aandachtsgebieden, de aspecten, waarvoor een service level is afgesproken. Zoals ik reeds gesignaleerde is dat logisch, omdat men, in het kader van efficiency, niet al te veel meer wilt leveren dan is afgesproken. Hierdoor loopt de opdrachtgever echter het risico dat andere zaken geen of minder aandacht krijgen. Daaruit kan men de conclusie trekken dat het erg belangrijk is om heel goed na te denken over het selecteren van de relevante service-leveltypen: welke zaken zijn nu echt belangrijk?

Hetzelfde geldt uiteraard voor het service level, de norm, zelf: de leverancier zal leveren wat is afgesproken plus net iets meer. Substantieel meer leveren dan het afgesproken niveau zou leiden tot hogere kosten, terwijl de klant er niet om heeft gevraagd. Voor de leverancier kan het daarom lonen om bij de onderhandeling in eerste instantie het geboden service level niet te hoog in te steken.

Tenslotte twee korte opmerkingen ten aanzien van kosten en SLA's:

- Een SLA geeft voor een leverancier de mogelijkheid om (gevraagd) budget c.q. gevraagde prijs te verantwoorden: kwaliteit kost nu eenmaal geld.
- Investeren in een SLA is investeren in een langdurige relatie. Tegen de tijd dat de SLA naar tevredenheid werkt dan is er inmiddels zoveel werk in gaan zitten, niet in de laatste plaats om te borgen dat het gevraagde ook geleverd wordt, dat de opdrachtgever niet snel geneigd zal zijn om naar een andere leverancier over te stappen.

SAMENVATTING: DE TOP TIEN OM TOT EEN HEDENDAAGSE SLA TE KOMEN

1. Vraag je eerst af: waarom wil ik eigenlijk een SLA? Wat wil ik er mee bereiken? Dit zal je helpen bij het proces om tot een zinvolle SLA te komen.

2. Richt je op het noodzakelijke: het inrichten van Service Level Management kost geld en energie; verspil geen van beide.
3. Richt je op de uiteindelijk belanghebbenden: de systeemgebruikers en de proceseigenaren. Betrek de eindgebruikers ook in het proces; om hen draait het uiteindelijk. Daarnaast moeten de medewerkers van de leverancier uiteraard betrokken zijn: zij moeten kunnen en willen leveren.
4. Stuur niet slechts op de service levels zelf (op de hoogte van de normen), maar vooral ook op het type service levels. Vraag je af waar je als klant of als proceseigenaar nu echt van wakker ligt. Een SLA is evenmin als IT een doel maar een middel, gericht je op het verbeteren van de ondersteuning van de bedrijfsprocessen
5. Denk vooral in termen van cruciale succesfactoren en kritieke faalfactoren, toegespitst op de bedrijfsprocessen.
6. Stel service levels op voor de algemene, gemiddelde dienstverlening en maak daarnaast afspraken voor specifieke gevallen, waarbij de normen hoger dienen te liggen.
7. Zie een SLA als een levend document en Service Level Management als een continu proces: regel een levenscyclus in van plannen, uitvoeren, controleren en aanpassen, waarbij ook steeds de waaromvraag weer terug komt.
8. Bouw een proefperiode in, begin eenvoudig, bouw daarna uit en probeer niet naar technische perfectie te streven. Beter je ambitieniveau laag gekozen en steeds iets hoger gelegd dan ineens naar het onhaalbare gestreefd met slechts frustraties als effect.
9. Zie klanttevredenheid niet slechts als de resultante van alle service levels, maar leg ook een norm vast voor de klanttevredenheid zelf en meet die regelmatig. Betrek vervolgens zowel de SLA-rapporten als de resultaten van de klanttevredenheidsonderzoeken in de evaluatiefase van de SLA-levenscyclus, op basis waarvan eventueel de service levels kunnen worden bijgesteld of zelfs andere typen service levels kunnen worden gekozen.
10. Realiseer je dat een SLA een contract is tussen twee partners, die er beiden beter van moeten worden, en niet een contract waarmee de een de ander onder druk kan zetten. Doorloop dus continu samen de cyclus gericht op klanttevredenheid en goed leverancierschap.

LITERATUUR

- **Jongh, M. de.** *Het opstellen van Servicelevel Agreements, Software Technology Application Management*, 1998.
- **Pols, R. van der.** *ASL, een framework voor applicatiebeheer*, Ten Hagen & Stam, 2001.
- **Ruijs, Leo, Wouter de Jong, Jos Trienekens en Frank Niessink.** *Op weg naar volwassen ICT-dienstverlening. Resultaten van het Kwintes-onderzoek*, Academic Service, 2002.
- **Vandaele, Darline en Paul Gemmel.** *Working Paper Service Level Agreements – een literatuuroverzicht*, Universiteit van Gent, faculteit Economie en Bedrijfskunde, 2003.
- **Wit, T. de.** 'Service level agreements'. *Handboek Netwerk Management*, 1999.
- **Zonet, Marc en Bert Bouwmeester.** 'Resultaatgerichte SLA's'. In: *IT beheer*, november 2002.



IT Service Management best practices

H E T S T A N D A A R D W E R K V O O R
I T S E R V I C E M A N A G E M E N T

'IT Service Management, best practices' is een meerdelige uitgave van de vereniging ITSMF Nederland. De uitgave wordt geschreven voor en door de IT Service Management markt in Nederland en België. Bijdragen worden jaarlijks streng geselecteerd uit een ruim aanbod, afkomstig van vooraanstaande organisaties in het Nederlandse taalgebied. Hiermee ontstaat een cumulatieve database van best practices die van grote waarde is als naslagwerk voor IT-managers.

Het boek wordt benut als platform waarop nieuwe ontwikkelingen voor het eerst uitvoerig kunnen worden beschreven, en biedt een breed overzicht over belangrijke en actuele vraagstukken in het vakgebied van de IT-dienstverlening.



Over ITSMF Nederland

De missie van ITSMF Nederland is het bevorderen en ondersteunen van innovatie en kennisuitwisseling binnen het vakgebied IT Service Management. ITSMF Nederland is hét platform voor IT-serviceorganisaties en opdrachtgevers en leveranciers van IT-diensten. Zij heeft tot doel de innovatie en ondersteuning van het IT service management werkveld te bevorderen en uitwisseling van kennis met verwante vakgebieden te stimuleren. Een bijzondere vereniging, want aanbieders en afnemers zijn gelijkelijk vertegenwoordigd.

ITSMF bevordert de dialoog tussen partijen die in de praktijk nogal eens tegenover elkaar staan door middel van kennisdeling en faciliteren van het netwerken. ITSMF ziet dan ook een rol weggelegd als "kennisbemiddelaar", onder andere door het uitgeven van publicaties en artikelen en het organiseren van bijeenkomsten die zich onderscheiden van commerciële evenementen door hun inhoudelijk zeer hoge kwaliteit in een speciaal op maat gesneden atmosfeer.

Deze uitgave komt tot stand met steun van:

isbn
9077212175

