



Business Service Management **BSM volgens Logica**



R e l e a s i n g y o u r p o t e n t i a l

Logica is a leading IT and business services company, employing 39,000 people across 36 countries. It provides business consulting, systems integration, and IT and business process outsourcing services. Logica works closely with its customers to release their potential – enabling change that increases their efficiency, accelerates growth and manages risk. It applies its deep industry knowledge, technical excellence and global delivery expertise to help its customers build leadership positions in their markets. Logica is listed on both the London Stock Exchange and Euronext (Amsterdam) (LSE: LOG; Euronext: LOG). More information is available at www.logica.com.

Copyright statement:

This document contains information which is confidential and of value to Logica. It may be used only for the agreed purpose for which it has been provided. Logica's prior written consent is required before any part is reproduced. Except where indicated otherwise, all names, trade marks, and service marks referred to in this document are the property of a company in the Logica group or its licensors.

Inhoud	Introductie	3
	De BSM-gedachte: het bedrijfsproces centraal	4
	Betrokkenen: voor wie levert het iets op?	6
	Een raamwerk voor BSM: <i>TOP</i>	7
	Informatiemodel voor stuurinformatie	8
	Techniek	9
	Organisatie	11
	Proces	11
	Toegevoegde waarde	12
	Aanpak	13
	Vorbereiding	13
	Uitvoering	14
	Conclusie	15
	Wat Logica voor u kan betekenen	15

Introductie

De IT organisatie is naar binnengericht en is tevreden over de eigen "performance". De business klaagt echter steen en been. Wat zit er fout? Waarom pakt de business de regie niet?

In veel bedrijven is de IT organisatie zelfsturend geworden. IT heeft de business uit het oog verloren, en de business is vervreemd van de IT.

Business Service Management (BSM) geeft inzicht in de wijze waarop de IT de business ondersteunt. Met dit inzicht kan de business weer sturing geven aan IT. De kloof tussen business en IT wordt door BSM overbrugd en mogelijk zelfs gedicht.

Maar wat houdt BSM precies in? Hoe implementeer je BSM? En hoe realiseer je ook resultaten op de lange termijn?

BSM volgens Logica beschrijft de visie van Logica en een aanpak voor implementatie van BSM waarin het bedrijfsproces centraal wordt gesteld.

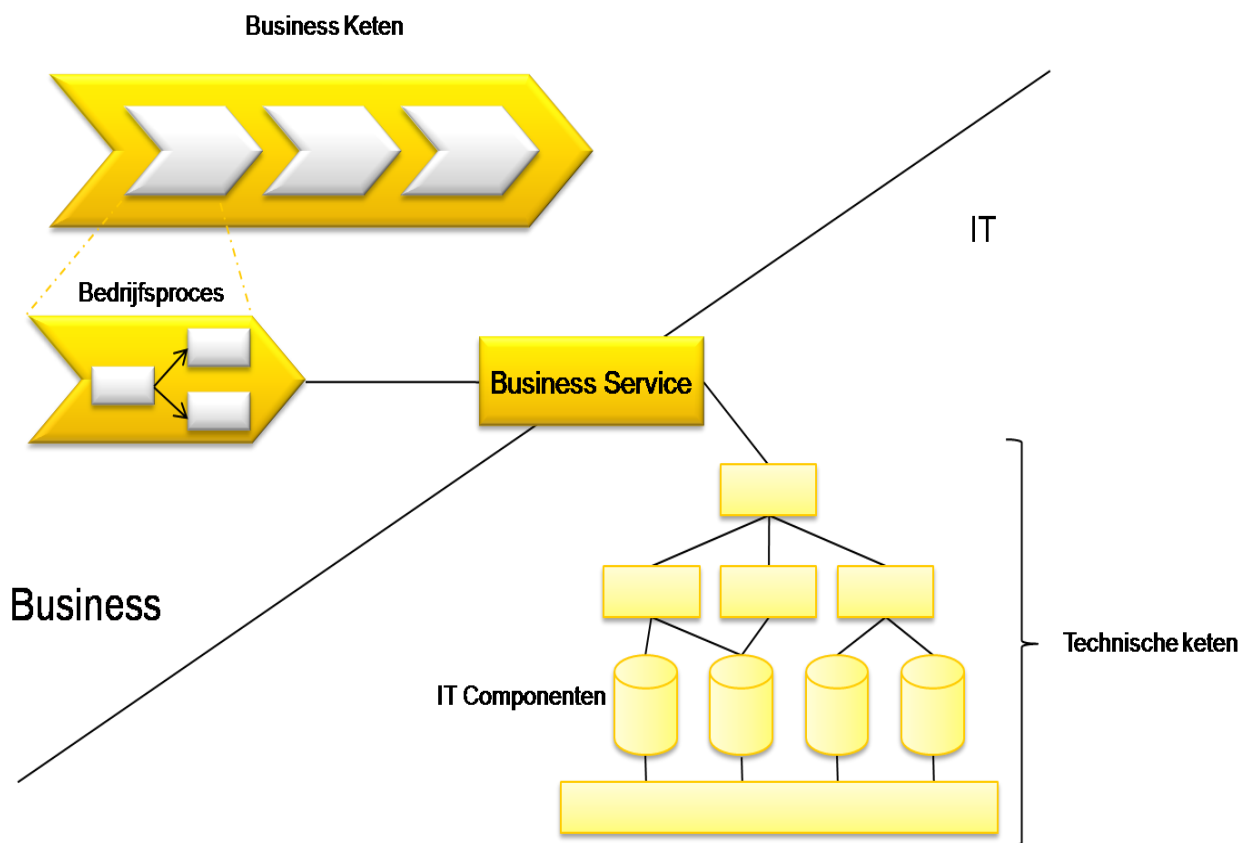
BSM geeft organisaties de mogelijkheid om het besturingsvraagstuk van IT aan te pakken. BSM richt zich daarbij op een betere afstemming tussen de behoefte aan informatie die nodig is om IT goed te kunnen aansturen en de daadwerkelijke levering van deze informatie. En specifiek op het verbeteren van de aanbodzijde. Men kan het werkveld van BSM dan ook beschrijven als *de levering van stuurinformatie over IT*.

De BSM-gedachte: het bedrijfsproces centraal

BSM realiseert betere stuurinformatie over IT door het centraal stellen van het bedrijfsproces. Het samenspel van bedrijfsprocessen vormt een business keten. Vanuit de gedachte dat IT dienend is (of hoort te zijn) aan de business, kan BSM inzicht geven in de manier waarop IT de bedrijfsprocessen ondersteunt. Wat IT levert aan de business zijn namelijk niet routers, servers, of applicaties, maar *business services*. Een business service is een afgekaderd stuk functionaliteit ter ondersteuning van een bedrijfsproces. Voorbeelden zijn: het muteren van een polis of het invoeren van een klantorder. Een business service wordt door de IT aangeboden middels een *technische keten*: de verzameling van IT componenten die tezamen een business service leveren. De relaties tussen bovengenoemde concepten zijn weergegeven in figuur 1.

Het onderscheid tussen business services en IT componenten is cruciaal. Het inzicht dat techniek slechts bestaat om functionaliteiten aan het bedrijfsproces te leveren is namelijk één van de centrale ideeën van BSM. In de BSM visie is het functioneren van individuele componenten in de IT omgeving op zich dan ook van ondergeschikt belang. Waar het uiteindelijk om gaat is het aanbieden van gevraagde functionaliteiten volgens gemaakte afspraken. Het is immers door het aanbieden van functionaliteit dat de IT afdeling de bedrijfsprocessen ondersteunt. Dit vormt het bestaansrecht van de IT afdeling en hierop moet dan ook gestuurd worden.

Uiteraard worden de business services geleverd door de IT infrastructuur. Voor het realiseren van BSM is het dan ook zinvol de relatie tussen de IT infrastructuur en de aangeboden IT diensten vast te stellen. Het doel is hierbij om van ieder component te weten op welke manier het bijdraagt aan het ondersteunen van de bedrijfsprocessen. Dit is de ketengedachte van BSM en geeft handvatten om de technisch georiënteerde IT afdelingen te besturen vanuit business perspectief.



Figuur1 - IT ondersteunt de business door het leveren van business services

Betrokkenen: voor wie levert het iets op?

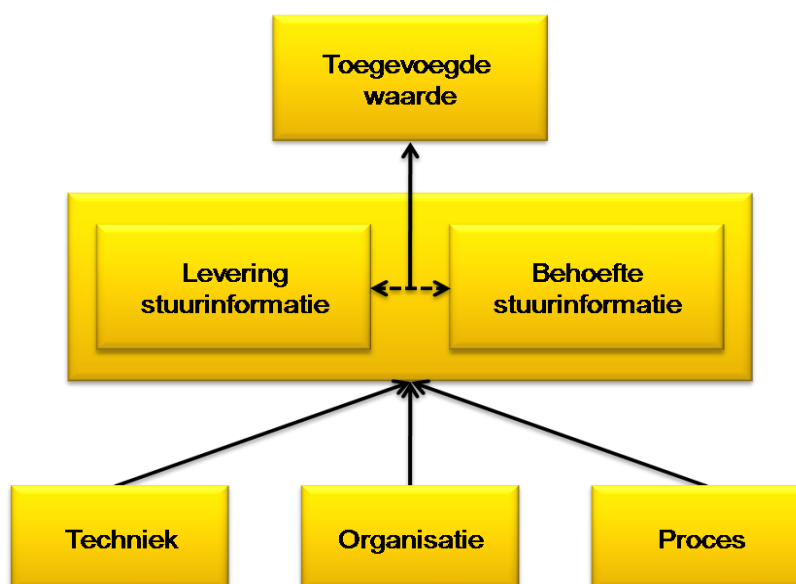
BSM heeft de gehele aansturing van IT als werkveld. Daarom zijn er zowel stakeholders uit de business als IT bij betrokken. Vanuit hun functie hebben deze personen allen hun eigen rol en dus hun eigen behoefte aan informatie. Door toepassing van BSM worden alle betrokkenen vanuit een centraal informatiemodel voorzien van de juiste informatie. Dit betekent dat de geleverde informatie zowel bruikbaar is voor het nemen van beslissingen, als onderling consistent.

Doelgroep	Informatie behoefte
Business	Business (Proces) Management
Functioneel Beheer (FB)	Business Service Dashboard Service Level informatie
Applicatie Beheer (AB)	IT Service Dashboard
Technisch Beheer (TB)	Prestaties, Trends IT componenten Event browsers
Proces Management	Service levels, Status, Performance

Een raamwerk voor BSM: TOP

De onderstaande figuur biedt een conceptueel raamwerk voor het denken over BSM. Het model laat zien dat de kern van BSM de afstemming is tussen de behoefte aan stuurinformatie aan de ene kant en de voorziening van deze informatie aan de andere kant. De toegevoegde waarde van BSM ligt in het creëren van een evenwicht tussen deze twee, met de nadruk op het verbeteren van de informatievoorziening.

Daarnaast laat het model de drie pijlers zien waarop elke succesvolle BSM implementatie rust. Deze kunnen worden samengevat in het acroniem TOP: Techniek, Organisatie, en Proces. Alleen door aan al deze drie aspecten aandacht te besteden kan met BSM op de korte én lange termijn toegevoegde waarde worden gerealiseerd.



Figuur2 - Het BSM raamwerk

Informatiemodel voor stuurinformatie

De kern van BSM is de afstemming van de *behoefte* aan en de *levering* van stuurinformatie over de IT dienstverlening. Om tot de gewenste afstemming te komen is een *informatiemodel* nodig dat aangeeft welke stuurinformatie opgeleverd moet worden, welke input daarvoor nodig is, en op welke manier deze input bewerkt moet worden om tot de gewenste output te komen. Het informatiemodel beschrijft dus onder andere wat er in de IT infrastructuur gemeten moet worden. Er zijn echter ook andere bronnen van informatie van belang. Bijvoorbeeld de gemelde incidenten bij de servicedesk.

De ruwe data die als input dient van het informatiemodel is niet direct bruikbaar als stuurinformatie. Het model beschrijft daarom ook op welke manier de input wordt bewerkt en gecorrigeerd om tot de uiteindelijke output te komen. Deze output zal vaak de vorm hebben van rapportages en dashboards.

Belangrijk is dat de output van het informatiemodel gebaseerd is op de daadwerkelijke behoefte aan stuurinformatie. Het inventariseren van deze behoefte is een vraagstuk op zich, omdat deze vaak latent aanwezig is; men weet niet goed welke informatie men wel en niet nodig heeft tot het moment dat men er beschikking over krijgt. Daarnaast kan binnen een organisatie de situatie historisch zo zijn gegroeid dat er sprake is van 'oneigenlijke' behoefte aan informatie. Een veel voorkomend geval is dat business bij gebrek aan goede service afspraken - Service Level Agreements (SLA's) - probeert te sturen op beschikbaarheid van servers en netwerkbereikbaarheid. In dergelijke gevallen is de business over de natuurlijke grenzen gaan regeren, omdat niet voorzien werd in de informatie waar zij daadwerkelijk behoefte aan heeft: De informatie over de prestaties van *business services*.

Techniek

Om te komen tot de daadwerkelijke levering van stuurinformatie op basis van het informatiemodel wordt **monitoring software** ingezet.

Voor de verwerking van deze data en de presentatie hiervan zijn verscheidene **BSM software pakketten** op de markt. Deze BSM tools verzorgen de impact analyse waarmee IT verstoringen of performance degradaties vertaald kunnen worden naar gevolgen voor de IT dienstverlening en impact op het bedrijfsproces. Deze resultaten wordt grafisch weergegeven in real-time dashboards – al dan niet met drill-down functionaliteit – of met behulp van periodieke rapportages.

Door gebruik te maken van deze middelen wordt de levering van stuurinformatie over IT zelf ook geautomatiseerd; door gebruik te maken van IT!

Er zijn verschillende typen monitoring software te onderscheiden die elk verschillende soorten informatie opleveren.

- Element monitoring
- Applicatie monitoring
- Synthetische transactie monitoring
- Business transactie monitoring

Element monitoring is de meest basale vorm van monitoring en heeft tot doel het vaststellen van de gezondheid van IT componenten binnen de IT infrastructuur. Het is de oudste vorm van monitoring en wordt traditioneel gebruikt voor technisch beheer.

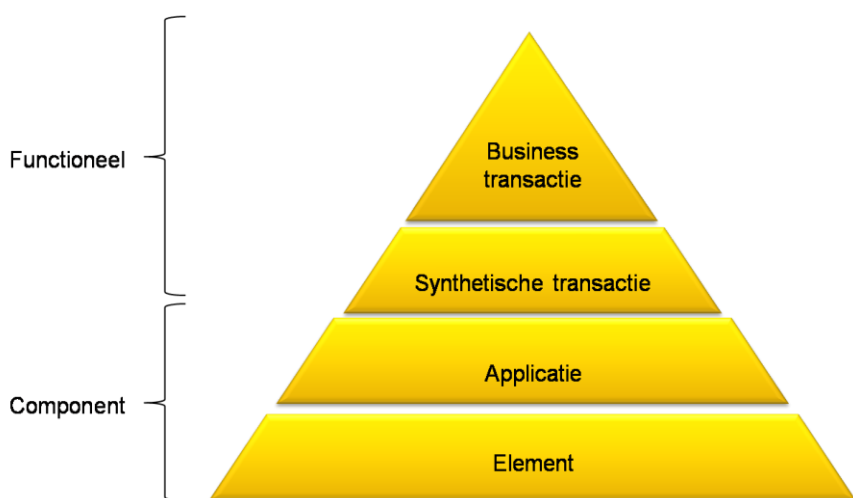
Applicatie monitoring kan de gezondheid van actieve programmatuur meten. Dit gebeurt onder andere door te controleren of processen draaien en of wachtrijen niet vollopen.

Waar applicatie- en element monitoring zich richten op het functioneren van individuele componenten in de IT infrastructuur, wordt door middel van functionele metingen de ervaring van de eindgebruiker gemeten. De

functionaliteiten die door IT wordt aangeboden – de business services – komen tot stand door een complex samenspel van een groot aantal componenten uit de IT infrastructuur. Het meten van deze individuele componenten geeft dan ook geen goed beeld van de ervaring van de eindgebruiker, terwijl het daar nu juist om draait. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen synthetische transactie monitoring en business transactie monitoring.

Synthetische transactie monitoring (STM) is het meten van functionaliteit door middel van synthetische transacties. Bij dit soort monitoring wordt een werkelijke gebruiker gesimuleerd – vaak door vanaf een speciale werkplek een robot periodiek een bepaalde transactie uit te laten voeren en over de gemeten prestaties te laten rapporteren. Een voorbeeld van een dergelijke transactie is het periodiek opvragen van klantgegevens in een CRM pakket.

Business transactie monitoring (BTM) is het meten van de transacties die door “echte”gebruikers worden uitgevoerd. In tegenstelling tot synthetische monitoring laat dit de daadwerkelijke gebruikerservaring én het gebruik zien. Dit soort monitoring biedt een rechtstreekse blik op de dienstverlening van de IT afdeling.



Figuur3 - Overzicht van verschillende soorten monitoring

Organisatie

Ondanks het feit dat software leveranciers het vaak anders doen voorkomen, komt er bij BSM meer kijken dan de aanschaf van een bepaalde software suite. Naast techniek is organisatie dan ook een belangrijke tweede pijler voor het implementeren van BSM. Een tweetal aspecten spelen hier een rol.

Ten eerste moet BSM op een juiste manier binnen de bestaande organisatiestructuur worden belegd. In de praktijk ziet men dat veel BSM initiatieven vanuit de operatie opkomen en daarna tegen grote problemen aanlopen bij het realiseren van BSM. Reden hiervoor is een te lage positionering binnen de organisatie. Omdat BSM betrekking heeft op de aansturing van de gehele IT dient het op hoog niveau binnen de IT te worden neergezet.

Ten tweede is de organisatiecultuur een belangrijk aspect voor elk BSM initiatief. De BSM *mindset*, met zijn nadruk op het belang van het bedrijfsproces, vereist goede communicatie tussen de verschillende (technische) disciplines binnen de IT afdeling. De mensen moeten begrijpen wat de ketengedachte betekent voor de manier waarop zij hun werk doen – en hier ook op afgerekend worden. In de BSM gedachte gaat men uit van de verantwoordelijkheid van IT voor de dienstverlening op business service niveau.

Proces

Werken met BSM is geen eenmalige exercitie tijdens de invoering, maar vereist een continue inspanning om tooling te beheren en het informatiemodel up-to-date te houden. Elk BSM initiatief vereist dan ook het inregelen van nieuwe processen en het aansluiten op de reeds bestaande processen. Dit is dan ook de derde pijler van BSM.

De procesvolwassenheid binnen de IT afdeling en de business is van grote invloed op BSM. Het BSM informatiemodel moet worden onderhouden en gevoed met data en de uitkomsten moeten gebruikt worden om mee te sturen. Om dit te bereiken is een goede inrichting van processen als configuratie- en change management onontbeerlijk. De activiteiten die nodig zijn om BSM uit te voeren moet in deze reguliere processen worden geïntegreerd.

Ook dient functioneel beheer voor de levering van stuurinformatie te worden belegd. Dit functioneel beheer heeft de verantwoordelijkheid om het BSM informatiemodel te onderhouden. Het moet de behoefte aan stuurinformatie inventariseren en aangeven welke functionaliteiten hiervoor benodigd zijn. Om

voor het leveren van deze functionaliteiten een technische oplossing te realiseren, moeten voor de monitoring tooling applicatiebeheer en technisch beheer worden ingericht.

Toegevoegde waarde

Het uiteindelijke doel van BSM is het leveren van toegevoegde waarde aan een organisatie. Deze toegevoegde waarde valt uiteen in twee categorieën. Een aantal voordelen komt direct voort uit de verbeterde stuurinformatie die BSM levert. Dit wordt ook in het raamwerk aangegeven (zie figuur 2). Daarnaast zijn er ook nog een aantal indirecte voordelen die voortvloeien uit het implementeren van BSM.

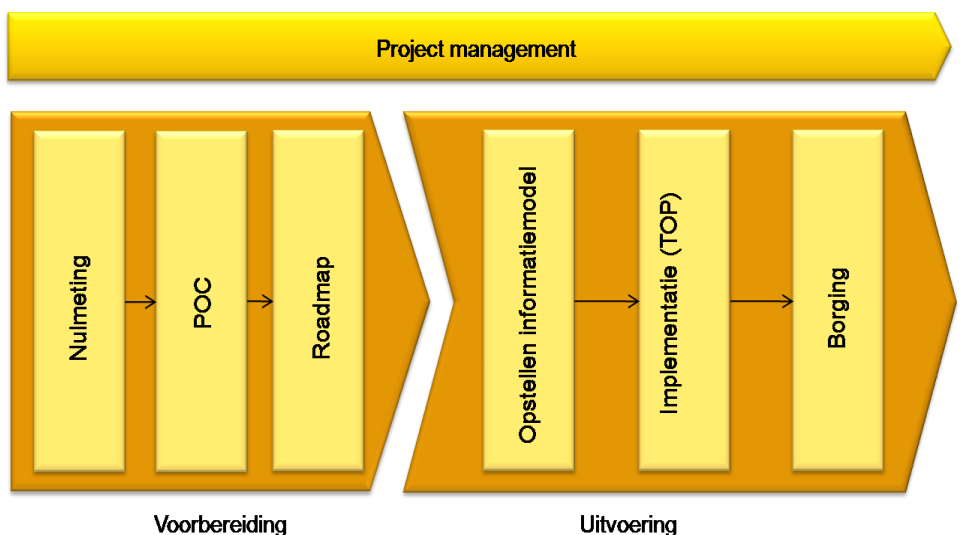
<i>Toegevoegde waarde BSM</i>	
Direct Voordelen	Aantonen 'business value' van IT.
	Impactanalyses voor incident management en changes.
	Ondersteuning capaciteit, continuïteit en capaciteit processen.
	Afstemming SLA's op verschillende niveaus.
	Rapporteren in metrics die bruikbaar zijn voor de gebruikers.
	Prioriteit aanbrengen bij (investerings)beslissingen.
Indirect Voordelen	Doorbreken barrières in de organisatie.
	Toename procesvolwassenheid.

Aanpak

Onderstaande figuur geeft de aanpak van Logica weer om tot een succesvolle implementatie van BSM te komen. Deze aanpak bestaat uit twee fasen:

- Voorbereiding
- Uitvoering

Integraal projectmanagement over de fasen heen is van groot belang om tot succesvolle resultaten te komen.



Figuur4 - Aanpak voor invoering van BSM

Vorbereiding

Een BSM traject start met een 'quick scan' of nulmeting. Hiermee kan in een relatief korte periode worden geïnventariseerd wie er binnen de organisatie betrokken moeten worden bij BSM en welke informatiebehoefte zij hebben. Daarnaast wordt ook de bestaande stuurinformatie onder de loep genomen. Door de in kaart gebrachte behoefte en levering van stuurinformatie naast elkaar te leggen, wordt een inschatting gemaakt voor de te nemen vervolgstappen.

Vervolgens kan in een 'proof of Concept' (POC) worden aangetoond dat de behoefte ook daadwerkelijk geleverd kan worden. Voor het uitvoeren van de POC

worden één of enkele bedrijfsprocessen/businessservices gekozen waarvoor de levering van stuurinformatie op BSM niveau zal worden gerealiseerd. Na de POC wordt een roadmap opgesteld waarin wordt aangegeven welke acties er ondernomen dienen te worden om BSM verder in de organisatie te positioneren.

Uitvoering

Na de voorbereidingsfase kan worden gestart met het opstellen van het informatiemodel. Dit model specificceert de behoefte aan stuurinformatie van alle stakeholders en ook waar deze informatie ingewonnen kan worden. De voorbereidingsfase zal vaak al tot een eerste ruwe schets van dit model hebben geleid.

Als het informatiemodel is vastgelegd, kan de daadwerkelijke implementatie van BSM in de organisatie plaatsvinden. Hierbij worden alle drie de pijlers van het TOP model betrokken. De benodigde software wordt uitgerold, BSM wordt gepositioneerd in de organisatiestructuur en BSM activiteiten worden geïntegreerd in de bestaande processen.

Vervolgens dient de BSM dienstverlening goed geborgd te worden in de organisatie. Het wordt een IT dienst met afnemers aan zowel business als IT zijde. Hiervoor is het van cruciaal belang dat zowel functioneel-, applicatie- en technisch beheer worden ingeregeld.

Functioneel beheer is verantwoordelijk voor het onderhouden van het informatiemodel. Applicatiebeheer en technisch beheer zijn verantwoordelijk voor het functioneren van de gebruikte monitoring- en BSM software. Een goede inrichting van het beheer en borging in de bestaande processen zorgt dat BSM succesvol kan worden overgedragen naar de lijnorganisatie.

Conclusie

Bedrijfsprocessen zijn in toenemende mate sterk afhankelijk van een goed functionerende IT infrastructuur. Dit betekent dat inzicht in het functioneren van IT diensten cruciaal is. Noodzakelijk zelfs om goede sturing te kunnen geven. Het inzicht verkrijgt u door levering van de juiste stuurinformatie, gebaseerd op uw behoefte. Kortom BSM is essentieel voor een optimaal functionerend bedrijfsproces.

Door het verkregen inzicht in de IT diensten kan de business de regierol oppakken richting de IT organisatie. Zowel op het vlak van functionaliteit als performance.

Na het bepalen van de behoefte aan stuurinformatie, kan met behulp van BSM via een geautomatiseerd proces de gewenste stuurinformatie worden geleverd door inzet van techniek. Borging in de organisatie en de processen is noodzakelijk om het informatiemodel correct en up-to-date te houden.

BSM volgens Logica zorgt voor een blijvende informatievoorziening zodat het bedrijfsproces én de IT optimaal kunnen worden bestuurd.

Wat Logica voor u kan betekenen

IT Management

Business en IT: samenwerking in de keten

De informatievoorziening van grote ondernemingen gaat over veel schakels en vele complexe systemen. Betrouwbaarheid, beschikbaarheid en flexibiliteit in het inzetten van informatietechnologie is een voorwaarde om het succes van de onderneming te waarborgen. De interne samenwerking tussen de ICT-organisatie en de business moet goed worden ingericht. Is de ICT-organisatie voldoende servicegericht om oplossingen te bieden voor vragen vanuit de business? Wat moet er vanuit de bedrijfskant gebeuren om de ICT-ondersteuning te laten aansluiten op de eigen behoeften? Business georiënteerde ICT-diensten, flexibiliteit, cost of operations, continuïteit en 'end-to-end'-ketenmanagement (E2E) zijn belangrijke thema's.

Maximale ondersteuning van primaire processen

Logica's ICT Management richt zich op het organiseren van de ICT-functie, het functioneel beheer en (out)sourcingsregie door de hele dienstverleningsketen. Wij adviseren en implementeren servicegerichte strategie, ontwerp, transitie en operatie die maximale ondersteuning bieden aan de primaire bedrijfsprocessen binnen de organisatie. Activiteiten die directe toegevoegde waarde leveren aan het succes van de onderneming. Het organiseren van ketenbeheer is hierin de rode draad. Onze services richten zich op:

- Regie in Sourcing (inrichting regieorganisatie en processen);
- Functional Management (informatiemanagement en functioneel beheer);
- Service Portfolio Management (gericht op governance Business en ICT);
- Excellent Process Management (professionaliseren procesmatig werken);
- Business Service Monitoring (E2E ketenmonitoring).

Wij leveren ondersteuning door advies, coaching, verandermanagement, projectmanagement en interimmanagement.

Toepassing best practices

Met 200 gecertificeerde consultants in een scala van specialismen zijn wij de grootste partij in Nederland. Onze expertise en ervaring zetten wij in voor opdrachtgevers in alle branches en sectoren die succesvol willen veranderen. In de organisatie van (ICT) continuïteitsaspecten voor grote ondernemingen zijn wij herkenbaar door eigen visie en pragmatische toepassing van internationale modellen, technieken en best practices. Hierbij hanteren wij kwaliteitsstandaarden als ITIL, ASL, BiSL, ISPL, eSCM, CobiT, IT Service CMMI en ISO20000. Het organiseren van ketenbeheer is hierin de rode draad.



Australia	Morocco
Belgium	Netherlands
Brazil	Norway
Canada	Philippines
Czech Republic	Poland
Denmark	Portugal
Egypt	Russia
Estonia	Saudi Arabia
Finland	Singapore
France	Slovakia
Germany	Spain
Hong Kong	Sweden
Hungary	Switzerland
India	Taiwan
Indonesia	Ukraine
Kuwait	United Arab Emirates
Luxembourg	United Kingdom
Malaysia	USA

Logica Nederland B.V.
IT Management
Prof. W. H. Keesomlaan 14
1183 DJ Amstelveen
PO Box 159
1180 AD Amstelveen

Nederland

T: +31 (0) 20 5033 000
F: +31 (0) 20 5713 960

itmanagement@logica.com
www.logica.com