

Van IT Service Management naar Cloud Service Management



*Wat is het verschil tussen IT Service Management en Cloud Service Management?
Welke gevolgen hebben Cloud Services op mijn operationele beheerprocessen?
Hoe houd ik grip op de Cloud om chaos en verspilling te voorkomen?*

Dit whitepaper geeft antwoorden die zijn voortgekomen uit jarenlange praktijk met hybride IT omgevingen (Cloud + traditionele IT).

Inleiding

In 2019 zijn veel bedrijven de cloudwatervrees voorbij. De meeste IT omgevingen zijn inmiddels hybride opgebouwd, of gaan dat de komende jaren worden. Beleid gaat in de richting van 'Cloud tenzij'. Gevraagd of ongevraagd bieden IT leveranciers oplossingen uit de cloud en beloven u 'een hoge mate van ontzorging zodat u zich volledig kunt richten op uw kernactiviteiten'. Dat moet u aan het denken zetten. Is dat wel zo? En wat doet dat met mijn bestaande IT organisatie? Is mijn IT Service Management wel meegegroeid in deze verandering?

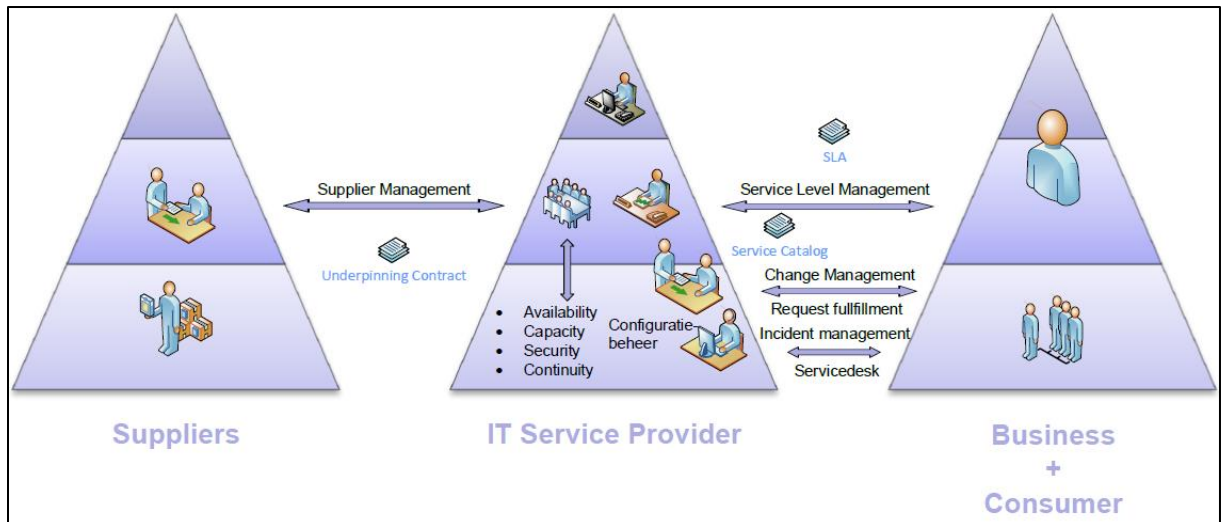
Cloud biedt vele voordelen, gebaseerd op cloud karakteristieken zoals 'on demand self service', 'rapid elasticity' en 'metered usage'. Maar cloud brengt ook nieuwe risico's en uitdagingen. Zeker in hybride omgevingen. De IT afdeling is klant en leverancier tegelijk. Hoe krijgt u dat allemaal verkocht aan uw business en gebruikers als de onderliggende service management processen niet mee zijn geroeid? Tijd voor Cloud Service Management!

1. De waardeketen

Cloud doet wat met de 'value chain'. Deze waardeketen wordt soms langer en ondoorzichtelijker. Om dat inzichtelijk te maken zetten we de traditionele- en de cloud waardeketen eerst even langs elkaar.

1.1 Traditional Value Chain

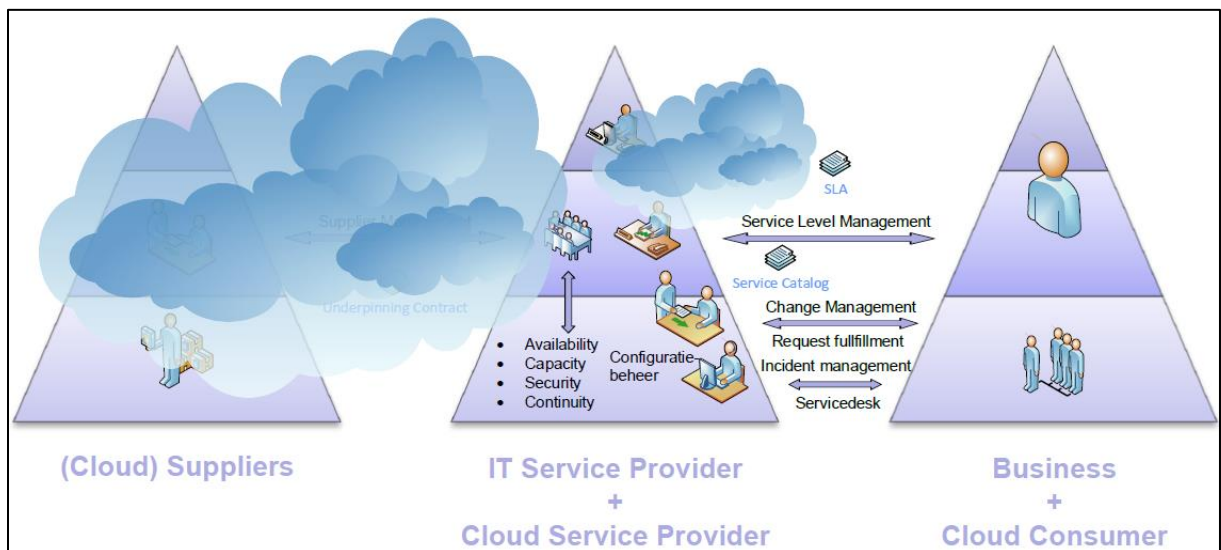
De traditionele waardeketen plaatst de IT afdeling tussen de gebruikersorganisatie en de IT toeleveranciers. Het maakt daarbij niet uit of u uw IT heeft geoutsourcet, of dat u dat zelf doet. De processen om grip te houden in de keten worden al decennia lang beschreven in ITIL. Dit wordt door veel IT afdelingen als een zeer waardevol middel beschouwt. En dat is met de komst van ITIL4 in 2019 ook gegarandeerd voor de toekomst. Daarvoor zijn moderne organisatievormen zoals Agile, DevOps en Lean IT in ITIL4 opgenomen. Evenals de vele mogelijkheden van de Cloud.



Figuur 1. Traditionele waardeketen

1.2 Cloud Value Chain

Het gebruik van cloud diensten leidt tot een breder pallet aan toeleveranciers. In bijna alle gevallen is bovendien sprake van een hybride omgeving. Daardoor wordt de IT Service Provider nu ook Cloud Service Provider richting de business. Bovendien wordt de IT Service Provider tegelijkertijd afnemer. En daarmee ook wederverkoper ('Cloud Broker') van cloud diensten. Verder worden de eindgebruikers (consumers) ook cloud consumers. De cloud waardeketen ziet er in de hybride omgevingen als volgt uit.



Figuur 2. Cloud waardeketen

2. Verschil tussen ITSM en CSM

Met de toevoeging van cloud services aan uw IT service portfolio introduceert u 'infrastructuurloze' applicaties, nieuwe verrekening modellen zoals freemium en pay-per-use. Er komen flexibele en snel schaalbare services en gevirtualiseerde componenten. Geen papieren SLA of CMDB die dat nog realtime bij houdt. Ook uw changeproces wordt danig verstoord omdat er niet altijd tijd is om goede impact analyse te doen. Bovendien zijn diensten snel aan te vragen en is deployment grotendeels geautomatiseerd. Daarom moeten de service management processen opnieuw worden herijkt. Bovendien moeten in hybride omgevingen de bestaande processen ook nog blijven werken. ITSM en CSM gaan elkaar dus aanvullen.

2.1 Gevolgen van Cloud op Service Management

De karakteristieken van cloud leiden tot andere manieren van het uitvoeren van bestaande processen. Denk bijvoorbeeld aan:

- Incident- en problem management; Werkt uw cloud leverancier wel mee?
- Changemanagement; Wie mag er aanvragen? Wie doet risico en impact analyse?
- Release en deployment; Bij cloud diensten is dit grotendeels geautomatiseerd, maar wie zorgt voor integratie?
- Configuratiebeheer; Bij cloud is een active CMDB noodzakelijk.
- Financial management; Van Capex naar Opex. Pay per use schreeuwt om andere administratieve routines, forcasting en Cloud Cost Management
- Contractmanagement; zeer korte looptijden van contracten vraagt om andere regievoering.
- Security en compliancy; Hoe zit het met gegevensbescherming? GDPR? Welke regels zijn van toepassing? Zijn er al standaarden?

3. Grip met behulp van het 4R model

Je wilt niet voor verrassingen komen te staan als je eenmaal voor cloud services hebt gekozen. Daarom moet je nu al op een gestructureerde manier nagaan waar voor jouw specifieke situatie de verschillen gaan ontstaan. Vervolgens zul je moeten bepalen waar je als eerste mee aan de slag gaat, om te voorkomen dat je veel leergeld moet betalen.

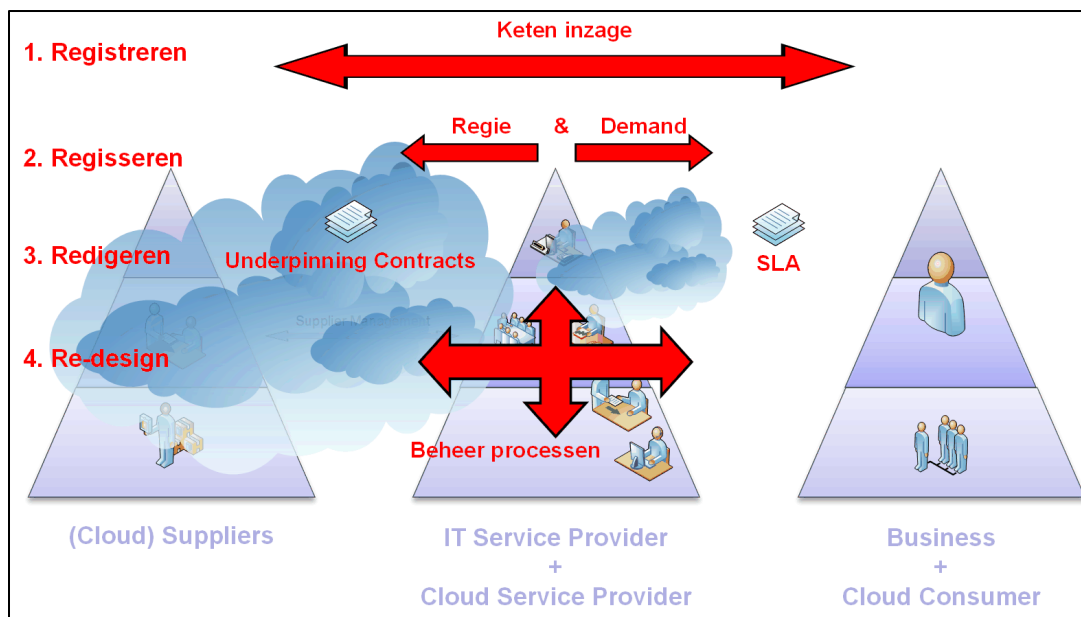


Laten we voorop stellen dat de techniek op orde moet zijn. Virtualisatie is randvoorwaardelijk voor Cloud. En om diensten echt als een service aan te bieden is Service integratie en automatisering noodzakelijk. Dit hangt natuurlijk sterk af welke diensten u uit de cloud afneemt (Saas, Paas, Iaas), en wat u zelf nog doet.

Daarnaast is een groot deel van uw controle organisatorisch van aard. Denk aan uw eigen beheerprocessen en regievoering. Maar hoe pak je dat aan? De volgende vier werkwoorden geven daarbij de nodige structuur en houvast.

1. **Registreren:** Maak de keten inzichtelijk
2. **Regisseren:** Zet een demand- en regie organisatie op
3. **Redigeren:** Maak heldere afspraken (underpinning contracts, SLA's, verwerkersovereenkomsten)
4. **Re-design:** Herijken van de bestaande IT beheer processen

Deze vier onderdelen zijn in onderstaande afbeelding samengevat.



Figuur 4. Vier-R van grip op de Cloud

3.1 Registreren

Maak de keten inzichtelijk. Vraag uzelf af met wat voor een cloudprovider u in zee gaat. Is het een cloud-broker, cloud-integrator of cloud-aggregator? Betreft hij onderaannemers voor uitvoering? Heeft hij eigen datacenters en waar staan die? Dit bepaalt o.a. de lengte van de keten en daarmee de partijen waar op gelet moeten worden hoe zij omgaan met verantwoordelijkheden en contracten. In de praktijk blijkt dat een integraal configuratie management systeem vaak nog niet bestaat. En als er al CMDB's zijn die hier invulling aan geven, dan zijn deze nog niet toegespitst voor registratie van cci's (cloud configuratie items). Toch is dit noodzakelijk om op te zetten, anders verzanden discussies in theorie en weet je niet waar je het exact over hebt.

3.2 Regisseren

Zet regie- en demand op.

Maak daarbij onderscheid tussen de demand kant en de regie kant. Demand heeft alles te maken met de klantsturing en vraagarticulatie. Regie zet de opdrachten uit bij de in- of externe IT en cloud leveranciers die het aanbod verzorgen. Zorg dat beide gebieden voldoende aandacht krijgen. De ultieme uitdaging is natuurlijk om te zorgen voor integraliteit zodat vraag en aanbod op elkaar worden afgestemd.

Bedenk daarbij dat de opstartfase van een regie- en demand organisatie andere skills vereist dan de operationele managementfase zelf. Vaardigheden als verandermanagement en projectleiding zullen in het begin nodig zijn om uw IT-organisatie uit te breiden met een regie- en demand organisatie. Als die eenmaal staat zal continu invulling moeten worden gegeven aan de reguliere cyclus van contractmanagement. Definiëren, selecteren, contracteren, operationeel managen, verlengen/beëindigen. De regie- en demand organisatie moet voldoende aansluiting hebben met de klant en met de leverancier. Actuele operationele issues zullen beslecht moeten worden.

3.3 Redigeren

Cloud is niet 'meer van hetzelfde' maar heeft wezenlijk andere kenmerken. Daardoor zijn ook de bestaande contracten en koppelvlakken anders. Er worden nieuwe of aanvullende afspraken gemaakt en vastgelegd in onderpinning contracts, SLA's en OLA's. Die afspraken vragen om heldere beschrijvingen. De puntjes moeten op de i. Daarom gebruiken we hier de term 'redigeren'.

Naast de contractuele kant van de zaak moeten de bestaande interfaces met de klantorganisatie worden aangepast. Denk aan een uitbreiding van de service catalogus, eventueel met een interactief klantportaal voor het doen van online aanvragen. Maar u wilt niet dat al uw IT medewerkers hier in het begin rechten op krijgen. Autorisatie- en procuratieregels zullen opnieuw moeten worden herzien. Naast de contracten leidt dit dus ook tot herziening en uitbreiding van DAP en DFA (dossier financiële afspraken).



3.4 Re-design / reviseren

Herzien van de bestaande ITIL beheerprocessen. Zoals aangegeven worden de meeste IT omgevingen de komende jaren hybride opgebouwd. Maak daarom ruimte voor een combinatie van traditionele werkwijzen en tools voor IT Service Management met aanvullende nieuwe management tools en rapportages voor Cloud Service Management. Neem het simpele voorbeeld van de cloud diensten van Microsoft Azure. Daarbij krijg je al gauw vier nieuwe management portalen.

1. Als eerste kunnen uw adviseurs aan de gang met de Azure Advisor om een business case op te bouwen.
2. Is uw IT afdeling, of IT leverancier, een Cloud Solution Provider (CSP), dan heeft u een aangepast menu binnen het Microsoft Partnercenter ter beschikking voor licentie en kosten beheersing.
3. Uw ontwerpers en projectmedewerkers krijgen te maken met portal.azure.com om een volledige architectuur in de cloud op te bouwen.
4. En ten slotte krijgen uw beheerders er een cloud beheerportaal bij voor hun beheerwerkzaamheden; OMS - Operations Management Suite.

Een vergelijkbare set aan tools wordt geboden bij Amazon Web Services (AWS) en Google Cloud Platform (GCP). En dan hebben we het alleen nog maar over drie grote bekende partijen. Elke SAAS en PAAS leverancier zal zijn eigen interface hebben voor gebruikers en voor administrators. Dat wordt dus een aanzienlijke verandering en uitbreiding van uw beschikbare toolset.

Naast de ondersteunende tooling is in de inleiding al aangegeven dat het noodzakelijk is om de impact van cloud op bestaande beheerprocessen te analyseren. De meest beheerprocessen worden namelijk geraakt door Cloud. We durven zelfs zo ver te gaan om te stellen dat alle 26 ITIL processen in de revisie moeten door het gebruik van cloud services. Gelukkig zien we nog geen enkel bedrijf of organisatie die al deze processen tegelijk geïmplementeerd heeft. Dat is ook niet zinvol. Niet in de traditionele IT Service Management omgeving en gelukkig ook niet in Cloud Service Management.

4. Samenvatting / advies

Cloud is niet meer weg te denken in moderne IT omgevingen. En het beheer daarvan zal een nieuw plekje moeten krijgen in bestaande IT afdelingen. Het zijn met name de regieorganisatie, de contracten en de beheerprocessen die er anders uit zien dan in de traditionele omgeving. Omdat de komende jaren sprake zal zijn van een hybride omgeving, zullen IT Service Management en Cloud Service Management naast elkaar en met elkaar moeten samenwerken. En om tot goed functionerende hybride omgevingen te komen is het noodzakelijk om aan de hand van het 4R model, uw huidige manier van werken goed tegen het licht te houden.

Voor meer informatie over dit onderwerp of maatwerkadvies in uw eigen organisatie, kunt u contact opnemen met de auteur.