Met ITILv3 van alignment naar integration

Binnen diverse industrieën is het al volstrekt ondenkbaar dat er zonder IT wordt gewerkt. In deze organisaties zijn het businessproces en de ondersteunende technologieën onlosmakelijk met elkaar verbonden. ITIL versie 3 speelt in op de integratie tussen business en IT.

Jan Heunks

All vele jaren discussieert men over de vraag hoe de business- en de IT-doelen op één lijn gebracht kunnen worden. Het debat vindt voornamelijk plaats vanuit de aanname dat de business en IT deel uitmaken van dezelfde organisatie. Daarnaast neemt men aan dat beide functies gescheiden én erg verschillend zijn.

Wanneer komt het moment dat de scheidslijn tussen de businessprocessen en de ondersteunende technologie vervaagt? Het antwoord op deze vraag gaat gepaard met een bewustwordingsproces. Het bankwezen loopt hierin voorop. Binnen dit segment zijn het financial management-businessproces en de IT al onlosmakelijk met elkaar verbonden.

In andere branches zien we nu ook een voorzichtige trend ontstaan om business-gerelateerde IT samen te brengen met de processen en onderdelen van IT-service-management. We gebruiken hiervoor de term 'business service management' (BSM). Dit heeft ertoe geleid dat binnen ITILv3 de term 'alignment' ('op één lijn brengen') is vervangen door het concept 'integration' ('integratie'). Richtte ITIL zich in de vorige versies voornamelijk op de IT-infrastructuur, anno nu gaat het om het volledige werkgebied van servicemanagement.

ITILv3 maakt een soepele integratie van business en IT mogelijk doordat het uitgaat van business service management. BSM is gericht op een servicegerichte benadering, waarbij het beheer zich concentreert op processen en hieraan gerelateerde IT-onderdelen die essentieel zijn voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. Beschikbaarheid en prestaties worden niet langer uitsluitend op IT-componentniveau bewaakt, maar gerelateerd aan het bedrijfsproces. Om de vereiste prestaties te kunnen leveren, dienen de businessapplicaties gekoppeld te zijn aan de IT-ondersteuningsmiddelen. Uitval vertaalt zich niet meer alleen in technische implicaties, maar heeft ook financiële gevolgen. De sleutel tot succes zit in drie basisstappen:

- de klant begrijpen,
- de kansen begrijpen,
- classificeren en visualiseren.

> ITILv3 maakt soepele integratie van business en IT mogelijk doordat het uitgaat van business service management

IT-Infra 2011-02.indd 25 15-03-11 12:48

Door het aannemen van een dienstgerichte benadering, ondersteund door servicemanagementvaardigheden, transformeert de interne IT-leverancier zich tot een dienstenleverancier. Managers plannen en werken vanuit het perspectief van waarde voor de klant en daarnaast van waarde voor de dienstenleverancier zelf. Kortweg: de juiste, servicegerichte IT-oplossingen verbeteren de resultaten van de organisatie.

Deze oplossingen bieden dus praktisch nut, oftewel – zoals het binnen ITILv3 wordt genoemd – een utility, een toepassing voor de business. Veelal zijn klanten pas bereid om te kopen of de dienst af te nemen als dit nut ondersteund wordt door een gepaste garantie (warranty). Garantie is dus simpelweg nodig om de business te kunnen laten renderen.

Dienstenovereenkomst

Binnen de IT worden de afspraken over garanties die betrekking hebben op beschikbaarheid, capaciteit, continuïteit en veiligheid vastgelegd in een dienstenovereenkomst. Sleutel tot succes bij het leveren van IT-diensten aan de organisatie is uiteindelijk het juiste niveau van ontwerp en planning van de wijze waarop de diensten uiteindelijk worden geleverd. Een dienstenovereenkomst zonder bijbehorend mechanisme om de leveringsprestaties te ondersteunen is immers zinloos. Dat is hetzelfde als een nieuwe auto kopen en dan bij het eerste het beste mankement binnen de garantieperiode toch zelf moeten betalen. Hoezo garantie?! Nog erger wordt het als er überhaupt geen reparatie kan plaatsvinden, omdat de monteur de benodigde kennis en vaardigheden niet heeft. Een klantgerichtere houding kan dergelijke problemen voorkomen.

Kijkend naar het voorbeeld van de auto lijkt het allemaal zo eenvoudig. Waarom gaat het dan vaak mis tussen business en IT? Simpelweg door een gebrek aan voorbereiding en door projectbeheer dat niet gericht is op resultaten. De invoering van een goede dienstverlening valt of staat met een effectieve en efficiënte voorbereiding en planning. Wanneer goed over idee, ontwerp, voorbereiding en planning van IT-diensten wordt nagedacht, kan de inzet van IT slim worden gericht op die gebieden die het meeste rendement opleveren. In de hedendaagse dienstverlenerorganisatie zal het complete plaatje van IT-activiteiten (planning, budgettering en controle) dan ook moeten worden omarmd met een aanpak die hierop aansluit.

In het voorbeeld van de auto vertaalt zich dat in het beschikbaar hebben van instructies voor goed beheer en onderhoud. Afspraken en kennis over de manier waarop de kilometerteller wordt vervangen, voorraadadvies voor het garagemagazijn, leveringsvoorwaarden van de importeur, kennis en vaardigheden van de monteur, kennis bij de receptie et cetera zijn van groot belang. Als dit niet geregeld is, is er weinig sprake van op de klant afgestemde dienstverlening.

Onderliggende processen

Om integratie van business en IT werkelijk te laten slagen, is dus een verbeterde dienstenafstemming nodig. Uiteindelijk gaat het erom de klant (business) te begrijpen en te zorgen voor aansluiting van IT-diensten op zijn wensen. ITILv3 noemt een aantal hulpmiddelen en vaardigheden om als IT-bedrijf/afdeling concurrerend en onderscheidend te kunnen optreden ten opzichte van andere dienstverleners. Deze zijn typerend als het gaat om het leveren van toegevoegde waarde aan de klant. Daarbij gaat het onder andere om capaciteit, vaardigheid en vertrouwen.

Naast ITIL is grote betrokkenheid bij de

> Een dienstenovereenkomst zonder bijbehorend mechanisme om de leveringsprestaties te ondersteunen is zinloos

IT-Infra 2011-02.indd 27 15-03-11 12:48

dienst een pre. Nieuwe of gewijzigde diensten moeten in overeenstemming zijn met de businessbehoefte. Om de verbeteringen te ondersteunen is het belangrijk dat serviceverbetering geïntegreerd is binnen iedere fase van de gehele keten.

Onder elke fase verstaan we óók de onderliggende processen: vanaf de vraag naar IT tot de uiteindelijke levering ervan op basis van aanbod (demand versus supply). Bij het voorbeeld van de auto gaat het enerzijds om het beschikken over adequate middelen voor het registreren van de benodigde tijd voor reparatie en anderzijds om de door de importeur geadviseerde normen. De cruciale vragen zijn "wat zou moeten worden gemeten?", "wat kan worden gemeten?", "leidt dit tot de juiste informatie?" en "kunnen op basis van de dialoog de nodige verbeteringen worden aangebracht?". Een klant wil geen factuur met daarop ook de uren die de monteur nodig had om z'n kennis op peil te brengen.

De praktische toepassing vraagt aandacht voor de dialoog en discussie tussen business en IT over de betekenis van de diensten. Dit is de elementaire stap in de goede richting.

Alle hiervoor beschreven werkwijzen en concepten worden uitgebreid beschreven in ITILv3. Daarmee levert het een concrete bijdrage in het debat over de vraag hoe we de scheidslijn tussen business en IT vervagen. ITIL richt zich al lang niet meer alleen op de prestaties van de IT-organisatie, vanuit de 'traditionele' optiek van processen en werkwijzen. Het biedt de mogelijkheid om te begrijpen en te voorspellen hoe de technologie impact heeft op de business en hoe de business impact heeft op de IT-infrastructuur. Het primaire ITIL-concept helpt bij het kiezen van de juiste oplossingen, zorgt ervoor dat de organisatie de status tussen business en IT continu in beeld heeft en creëert de mogelijkheid voor IT om optimaal bij te dragen aan het succes van de business.

We dienen wel in acht te nemen dat het te allen tijde gaat om mensenwerk: samenwerken en communiceren is en blijft een lastige aangelegenheid.

Jan Heunks is directeur binnen ICT-Partners en verantwoordelijk voor het concept- en solutionmanagement (j.heunks@ict-partners.nl).

Hoe werkt het?

Het bovenste gedeelte van de tabel hiernaast representeert de Service Strategy. Deze heeft betrekking op de manier waarop de IT-afdeling zich moet opstellen om de business optimaal ten dienste te staan. Zoals in het artikel vermeld, vraagt dit niveau een integrale aanpak. Deze aanpak heeft in het bijzonder betrekking op integrale onderwerpen zoals financieel beheer, beheer van de dienstenportfolio, organisatorische ontwikkelingen en strategische risico's. Van daaruit ontstaan de diensten die daadwerkelijk ontwikkeld dienen te worden. Daarmee ontstaat het (integrale) projectportfoliobeheer.
Er worden dan ook alleen projecten uitgevoerd die een toegevoegde waarde hebben voor de business, gepaard gaande met een businesscase. Dit wordt een hulpmiddel voor beslissingsondersteuning en planning dat de aannemelijke consequenties van een businessactie duidelijk maakt. De consequenties kunnen een kwalitatieve en kwantitatieve dimensie hebben. Meestal is het middelpunt van een goede businesscase een financiële analyse. De businesscase dient in ieder geval de reden te verduidelijken voor het zich verbinden aan een initiatief tot dienst- of een procesverbetering.

Het onderste gedeelte representeert de wijze waarop de diensten vorm worden gegeven. Dit gedeelte bestaat uit drie hoofdonderdelen: Service Design start met een set van nieuwe of gewijzigde businessverwachtingen en eindigt met het ontwerp van een oplossing. Service Transition zal dit ontwerp zodanig implementeren (de projectlevenscyclus van het nader specificeren, ontwikkelen, testen en overdragen), dat binnen de operationele afdelingen de diensten en de infrastructuur op een gecontroleerde wijze kunnen worden beheerd. Service Operation ten slotte is belast met de business-as-usualactiviteiten en gericht op de *day-to-day* ondersteuningswerkzaamheden.

De onderdelen 'functioneren' en 'functionaliteit' hebben betrekking op de feitelijke toepassing voor de business, ondersteunend aan de bedrijfsprocessen. Het proces van dienstverlening en de aard van dienstverlening zijn bepalend voor de mate waarin garantie moet en kan worden verleend en zijn afhankelijk van de hulpmiddelen en vaardigheden en het benodigde vermogen daarvoor.

Het middenkader, het regiegedeelte, brengt de twee werelden bij elkaar: business service management, het bovenste gedeelte (het 'servicen' en 'managen' van het bedrijfsproces), en IT-servicemanagement (het 'servicen' en 'managen' van het IT-proces), het onderste gedeelte.
In de praktijk is aan de businesskant een aantal processen van belang, net zo goed als er processen aan de IT-kant nodig zijn. Aan de businesskant zijn er processen binnen het werkveld 'functioneel beheer', oftewel het vertalen van de gebruikerswensen naar functionele specificaties. Daarnaast zijn er processen binnen het werkveld 'informatiemanagement', oftewel het bepalen van de toekomst van de informatiesystemen.
Aan de IT-kant zijn er processen binnen het werkveld 'IT-servicemanagement', het geheel van het gespecialiseerde, organisatorische vermogen waarmee een organisatie met haar diensten waarde levert aan de klant. Hierbinnen speelt zich het aspect 'Continual Service Improvement' af. Dit levert instrumentele richtlijnen voor het creëren en onderhouden van de toegevoegde waarde voor klanten door beter ontwerp, betere introductie en beter operationaliseren van diensten. Het combineert principes, toepassingen en methoden van kwaliteitsmanagement, wijzigingenbeheer en het verbeteren van vaardigheden. Specifieke aandachtsgebieden zijn het bereiken van verbeteringen en het behalen van voordelen, maar ook rendement op investering en toegevoegde waarde op investering.

IT-Infra 2011-02.indd 28 15-03-11 12:48

Service Strategy

BUSINESSRESULTATEN

- Wat is de business?
- Wie zijn de klanten?
- Wat is de businesswaarde?
- Wie is afhankelijk van de diensten?
- Hoe worden de diensten gebruikt?
- Waarom zijn deze diensten waardevol?

Met betrekking tot de business

- Wie zijn onze dienstenleveranciers?
- Hoe creëren diensten waarde?
- Welke middelen worden er gebruikt om waarde te leveren?
- In welke middelen investeren we?
- Hoe zetten we onze middelen in?

Met betrekking tot de klanten

- Wie zijn de klanten van de klant?
- Hoe creëren zij waarde?
- Welke van hun middelen hebben waarde?
- Welke van onze middelen waarderen zij het meest?
- Hoe zetten zij hun middelen in?

Continual Service Improvement

FUNCTIONEEL BEHEER — **INFORMATIEMANAGEMENT**

REGIE

IT-servicemanagement / interne IT — ***IT-servicemanagement / externe IT***

Service Design / Service Transition / Service Operation

DIENSTEN (SERVICES)

Functioneren

- Welke functionaliteiten worden geleverd?
- Wanneer zijn deze beschikbaar?
- Wat is de kwaliteit ervan?

Functionaliteit

- Welke functionaliteiten gaan er komen?
- Wanneer zijn deze beschikbaar?
- Wat is de verwachte kwaliteit ervan?

HULPMIDDELEN (RESOURCES)

infrastructuur, applicaties, informatie, financiën, mensen

Proces van dienstverlening

- Welke dienst wordt geleverd tegen welke conditie?
- Welke verantwoordelijkheid heeft wie, hoe wordt gecommuniceerd?
- Welke aanvullende diensten zijn er tegen welke condities?

Aard van dienstverlening

- Wat is de snelheid waarmee verstoringen aan de dienstverlening worden opgepakt en afgehandeld?
- Wat is de snelheid waarmee antwoord wordt gegeven op vragen betreffende de dienst?
- Hoeveel fouten mogen er optreden in een nieuwe release?

VAARDIGHEDEN (CAPABILITIES)

beheersystemen, organisatorische structuur, processen, kennis, mensen

IT-Infra 2011-02.indd 29 15-03-11 12:48