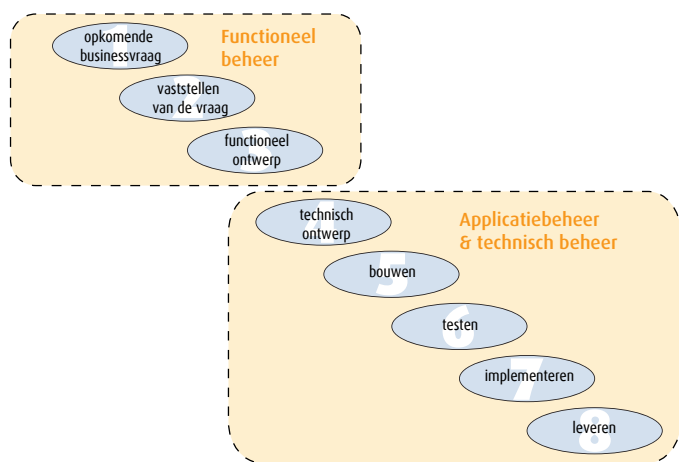


Geen organisatie, hoe groot ook, is er tot nu toe in geslaagd ITIL, ASL of BiSL in zijn geheel te operationaliseren, zeggen **Wim Hoving** en **Jan van Bon**. Wie nu nog serieus beweert dat de drie frameworks naast elkaar bestaansrecht hebben, is iedere relatie met de praktijk kwijtgeraakt. Hoving en Van Bon beschrijven zes denkfouten.

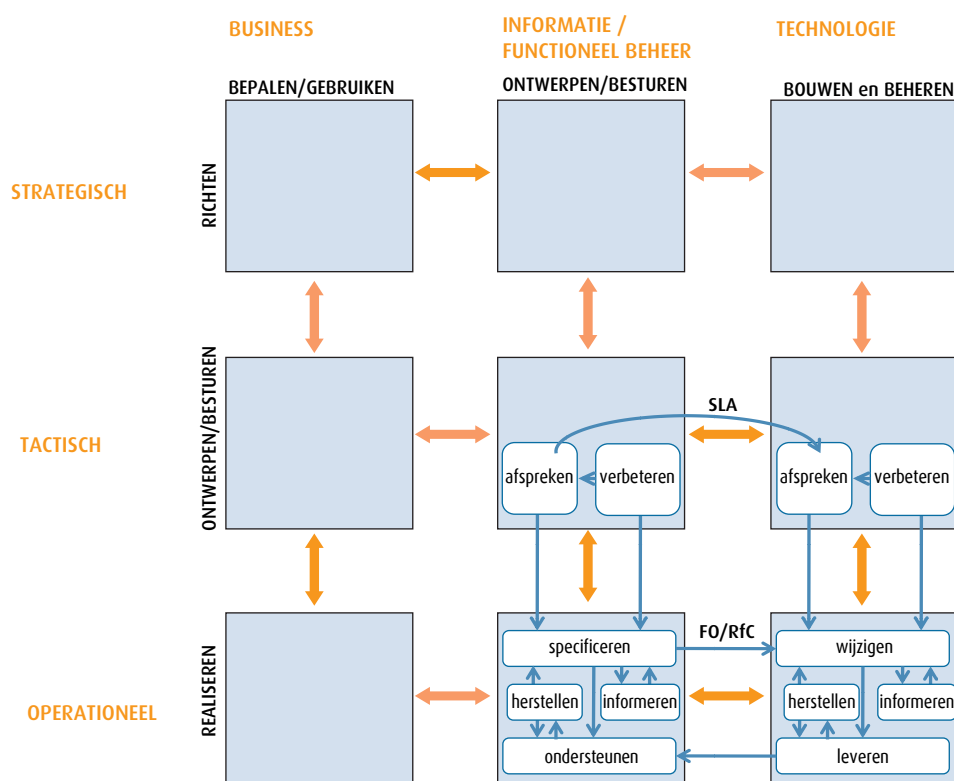
# Drie beheermodellen, zes denkfouten

ITIL, ASL en BiSL: waarom moeilijk als het ook simpel kan?

**Figuur 1: De ICT-keten afgebeeld op de beheervormen van Looijen**



**Figuur 2: Negenvlakmodel**



Het negenvlakmodel (SAME - Strategic Alignment Model Enhanced) kent drie kolommen en drie lagen (zie figuur). De kolommen voorzien in een scheiding van verantwoordelijkheden: business, informatiespecificatie (opdrachtgeverschap) en informatierealisatie (levering). De lagen ondersteunen het besturingsmodel met strategie (richten), tactiek (inrichten) en operatie (verrichten). Het is van belang te beseffen dat deze kolommen en lagen geen afdelingsstructuur beschrijven maar domeinen van beheer. Binnen deze structuur is het relatief eenvoudig een zuiver en simpel procesmodel te schetsen. Dit procesmodel maakt onderscheid naar vier effectiviteitsprocessen: afspreken, wijzigen, herstellen en leveren. Daarnaast heeft het model twee efficiëntieprocessen: registreren en voorkomen. Het is nu erg eenvoudig dit proces-

model toe te passen op de onderscheiden beheerdomeinen, en de daarbinnen beheerde objecten: respectievelijk de informatiespecificatie en de informatierealisatie. Het is al net zo eenvoudig om hierin de verschillende activiteiten van de drie beheervormen te herkennen: de middenkolom wordt ingevuld met functioneel beheer (ref. BiSL) en de rechterkolom wordt ingevuld met applicatiebeheer (ref. ASL en ITIL) en technisch beheer (ref. ITIL). Op deze wijze kan een organisatie een simpel, zuiver, effectief en efficiënt managementsysteem invoeren voor haar integrale informatievoorziening. En daarbij weloverwogen elementen uit alle denkbare frameworks gebruiken. Een te simpel en theoretisch verhaal? Nee, een toenemend aantal organisaties in Nederland past dit model inmiddels succesvol toe.

**D**e komst van ITIL, en later ASL en BiSL, heeft zeker bijgedragen aan een verbeterde ICT-dienstverlening. Het succes heeft echter ook geleid tot een grote massa volgers en bijbehorende belangen. Dit dreigt nu verstikkend te werken op het realiseren van nieuwe en vooral praktische oplossingen. In de Automatisering Gids van 30 januari pleit René Sieders voor het naast elkaar handhaven van drie beheermodellen en dus voor het hanteren van zo'n tachtig processen. Die stelling wordt door veel volgers verdedigd en verdient een grondige reactie.

De vraag rijst waarom complexe structuren met meer dan tachtig processen zo enthousiast gepromoot worden, terwijl deze tezamen nog nergens succesvol werken of ooit hebben gewerkt. De daarvoor gehanteerde argumenten worden vaak als mantra's herhaald maar worden daardoor nog geen feiten. De volgende denkfouten worden gemaakt.

## Denkfout 1: Looijen zegt het

Prof. dr. Maarten Looijen heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het professionaliseren van het beheer, onder meer met het beschrijven van de beheervormen functioneel, applicatie- en technisch beheer en de daarbij behorende taakgebieden. Het bestaan van deze drie beheervormen wordt door niemand bestreden. Reeds in 1998, in een van zijn laatste boeken ('Beheer van Informatiesystemen'), maakte Looijen duidelijk dat de servicemanagementprocessen van ITIL dwars door die drie beheervormen heen lopen. Wie dus tegenwoordig Looijen van stal haalt voor de rechtvaardiging van drie verschillende procesmodellen binnen de drie beheervormen, doet aan geschiedvervalsing – en doet Looijen al helemaal geen recht.

## Denkfout 2: Functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer vormen een procesketen

Als we de (vereenvoudigde) keten van figuur 1 bekijken, zien we dat functioneel beheer de schakels 1 tot en met 3 uitvoert. De schakels 4 tot en met 8 zijn activiteiten die zowel door technisch beheer als applicatiebeheer (zouden moeten) worden uitgevoerd, elk voor hun deel van het informatiesysteem. Bouwen betekent voor de één immers programmeren en voor de ander configureren. Dat de activiteiten 4 en 5 vooral bij technisch beheer te weinig aandacht krijgen is waar, maar om nu te stellen dat technisch beheer alleen maar componenten 'aanschaf en invoegt', zoals Sieders beweert, getuigt van een gebrek aan inzicht. Applicatiebeheer en technisch beheer vinden niet in een keten maar parallel plaats en kunnen dus prima met één processtructuur uit de voeten.

## Denkfout 3: Verschillende beheervormen eisen verschillende procesmethoden

Beheervormen, taakgebieden en taakvelden (Looijen) beschrijven de soort werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd. Om deze te kunnen uitvoeren, wordt gebruikgemaakt van productiemiddelen: people, process en technology. De verschillen tussen beheervormen zitten vooral op het aspect kennis, onderdeel van people. Het onderdeel proces is echter binnen de beheervormen applicatiebeheer en technisch beheer identiek. Dat ITIL, ASL en BiSL regelmatig processen, functies en vakkennis mixen, is nog geen argument om deze fout te herhalen.

## Denkfout 4: Eén procesmodel voor verschillende taakgebieden leidt tot verlies van detail

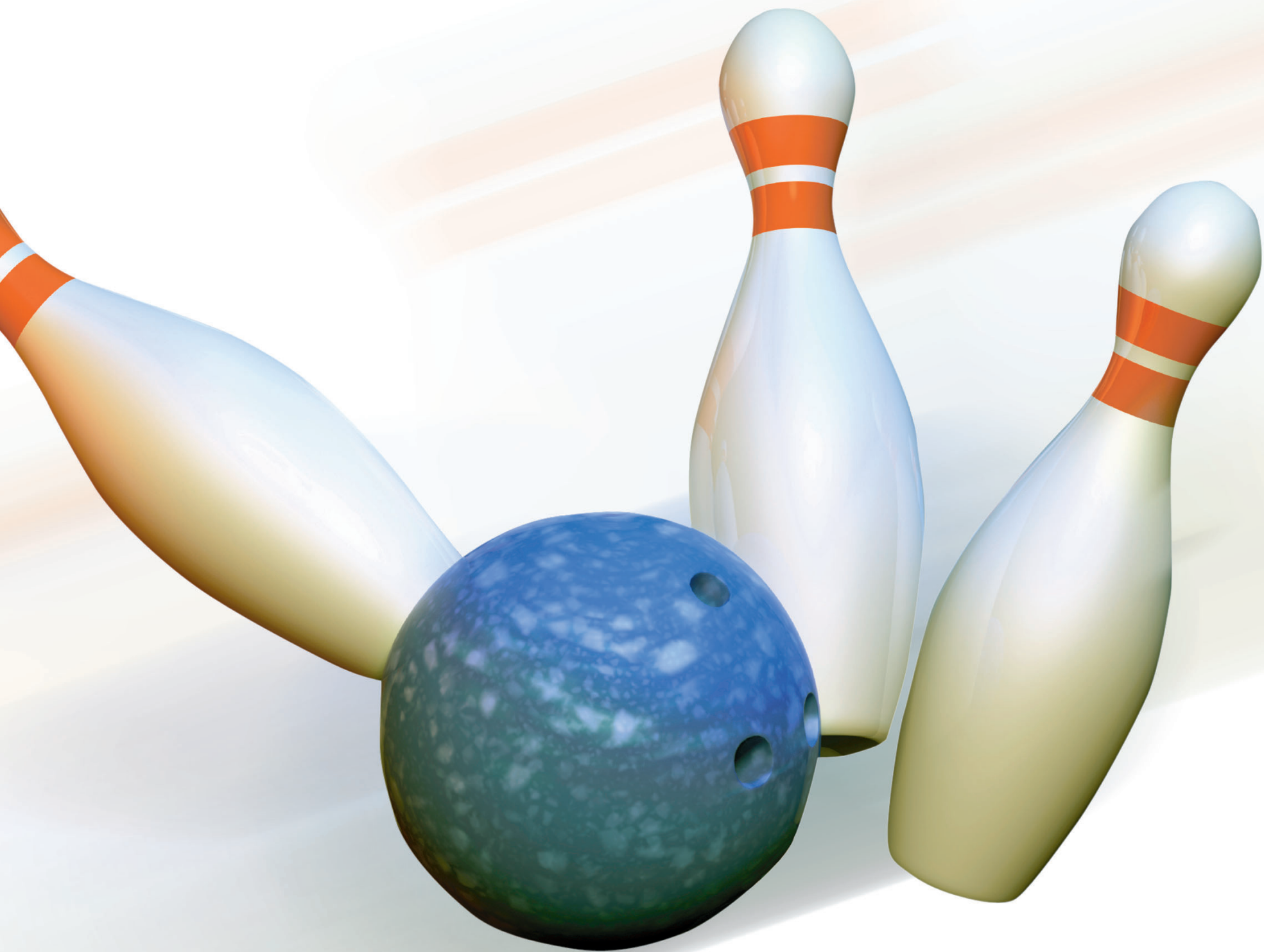
Een generiek procesmodel voor meerdere taakgebieden gaat inderdaad niet in op vakspecifieke details. Deze details hebben echter juist te maken met de specifieke

**Het negenvlakmodel is een zeer bruikbaar hulpmiddel**

vakkennis die geen deel uitmaakt van de procesbeschrijving. Het is overbodig daarvoor een afwijkend procesmodel in te richten. Wat ontbreekt en wel nodig is, is een uitleg hoe de uniforme processtructuur binnen de verschillende beheervormen kan worden toegepast. In deze uitleg is alle ruimte voor details aanwezig.

## Denkfout 5: Het is fijn dat ieder taakgebied zijn eigen model heeft

Of zoals Sieders dat beschrijft: 'Laten we ITIL maar houden voor technisch beheer en ASL voor applicatiebeheer.' Applicatie- en systeembeheerders zijn betrokken IT'ers die echter niet spontaan voor het keurslijf van processen kiezen. Als de applicatiebeheerder dan ook nog een model opgedrongen krijgt met een sterke geur van systeemoriëntatie, dan is de weerstand extra groot. Een eigen methodiek valt dan te prefereren. ASL is dan ook vaak de vlucht van de applicatiebeheerder voor de ITIL-terreur (zie kadertje).



ILLUSTRATIE: ISTOCK

## Denkfout 6: Het klakkeloos volgen van ITIL, ASL en BiSL

ITIL, ASL en BiSL zijn frameworks, gebaseerd op 'best practices'. Dat wil zeggen dat ze niet zijn gestoeld op een gestructureerd ontwerp maar op meer voorkomende goed werkende praktijkvoorbeelden. En al die frameworks bevatten fouten die inherent zijn aan een verzameling best practices, zoals onderlinge overlap, onzuivere procesbeschrijvingen en dientengevolge een gebrekkige samenhang. Alle drie frameworks blinken uit in een veelheid van zogenaamde processen – waarvan sommige bij nadere beschouwing helemaal geen processen zijn maar functies. Geen organisatie, hoe groot ook, is er tot nu toe in geslaagd ITIL, ASL of BiSL in zijn geheel te operationaliseren. Wie nu nog serieus beweert dat de drie frameworks, met samen meer dan tachtig processen, naast elkaar bestaansrecht hebben, is iedere relatie met de praktijk en het belang van de business kwijtgeraakt.

**ITIL, ASL en BiSL zijn alle drie bedoeld om tot betere IT-dienstverlening te komen. Dankzij deze frameworks is veel kennis en ervaring opgedaan die nu gebruikt kunnen en moeten worden om de complexiteit beheersbaar te maken. Een werkbare oplossing moet ten minste voldoen aan de volgende criteria:**

### 1. Business first

Optimale ondersteuning van de business is de doelstelling. Het belang van vakgebieden, vakverenigingen en adviseurs is daaraan ondergeschikt.

### 2. Eenvoud

Complexe modellen zijn niet aanstuurbaar.

## ASL is vlucht van applicatiebeheerder voor ITIL-terreur

Het is een absoluut vereiste dat het aantal processen wordt geminimaliseerd. Wie de complexiteit beheerst, kan simpele oplossingen creëren.

### 3. Onderhoudbaarheid

Door processen zuiver te beschrijven, vormen ze een stabiel en onderhoudsarm element in de bedrijfsvoering. Binnen de organisatiebeschrijving kunnen processen gekoppeld worden aan, maar maken dus geen deel uit van: functies en rollen; vakgebiedspecifieke toelichting en detaillering; tooling die ondersteunend is aan de uitvoering van de processen.

### 4. Eén herkenbare structuur

Alle proceselementen moeten naadloos op elkaar aansluiten. Processen moeten duidelijk aan elkaar gekoppeld zijn en een uniforme beschrijvingstructuur hebben.

### 5. Integratie

Alle bouwstenen van de organisatie moeten met elkaar samenwerken. Er moeten dus koppelingen zijn tussen: people, process en technology. Zodat het besturingssysteem geheel transparant wordt. Daarvoor zijn ruim voldoende adequate hulpmiddelen op de markt beschikbaar.

**Aangezien iedere IT-organisatie haar bestaansrecht ontleent aan hetzelfde doel,** namelijk het aan de business leveren van passende IT-ondersteuning, kan één uniform model direct toepasbaar zijn voor iedere organisatie. Door procesdomeinen te identificeren en vervolgens daarin processen te benoemen, kan een uniforme processtructuur gecreëerd worden. Een zeer bruikbaar hulpmiddel daarbij is het negenvlakmodel (zie kader en figuur).

We zullen deze standaardisatie illustreren aan de hand van een simpel voorbeeldprocesmodel, waarin zuivere basisprocessen in samenhang worden geplaatst. Daarbij wordt dan meteen afgerekend met de aloude ITIL-denkfout dat er sprake zou moeten zijn van tientallen processen. Een fout die overigens fanatiek door ASL- en BiSL-aanhangers is gekopieerd. Het is hoog tijd dat de organisaties van professionals in dit vakgebied, waaronder ITSMF en de ASL BiSL Foundation, hun oude stokpaardjes loslaten, en de expertise die in Nederland aanwezig is, inzetten om te komen tot één simpele structuur voor werkende, goedkope en snel in te voeren toepassingen. Het is tijd voor een nieuwe generatie servicemanagementoplossingen.

Wim Hoving is directeur van BHWB – Experts in servicemanagement. Jan van Bon (j.van.bon@inform-it.org) is directeur van Inform-IT, Expert editors & innovators.

➤ Voor reacties en nieuwe bijdragen van deskundigen: Henk Ester (h.ester@sdu.nl, (070) 378 03 97).

## Simpele oplossingen

Met ITIL, ASL en BiSL is de complexiteit voldoende in kaart gebracht. Nu moeten de ervaringen gebruikt worden om tot simpele werkbare oplossingen te komen. Dit is niet in het belang van de consultancy-bedrijven die vele uren schrijven voor het inrichten en ondersteunen van complexe modellen. Het is voor de business echter wel de manier om aan efficiënte ICT-ondersteuning te komen.

## ITIL-terreur

ASL is vaak de vlucht van de applicatiebeheerder voor de ITIL-terreur. De meerwaarde van ASL zit vooral in de positieve belangstelling die is gerealiseerd voor gestructureerd werken binnen applicatiebeheer. Helaas is dat gedaan door afstand te creëren tot de systeembeheerder, waardoor de voor de business zo noodzakelijke samenwerking feitelijk wordt bemoeilijkt. ASL gaat dus lijnrecht in tegen de drang naar betere samenhang en samenwerking.

## Literatuur

- Van Bon, J., en W. Hoving. SAME: Strategic Alignment Model Enhanced©, 30 juli 2007, ITSM PORTAL.
- Van den Elskamp, H., W.J.J. Kuiper, H. Wanders, J. van Bon en W. Hoving. Integrated Service Management (ISM)™. IT Beheer Jaarboek 1999. Ten Hagen & Stam, 1999.
- Looijen, M. Beheer van Informatiesystemen. Derde herziene druk, 1998. Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998.
- Van der Hoven, D.J., G. Hegger en J. van Bon. 'BII: Beheer van de interne informatievoorziening.' In: J. van Bon (ed.), IT Beheer Jaarboek 1998, Ten Hagen & Stam, 1998.