

Strategic Alignment modellen

Het multifunctionele negenvlakmodel

"Het ultieme doel van een serviceorganisatie is het ondersteunen van de business", een open deur voor de meeste dienstverleners. De vraag is dus steeds: hoe krijgen we de serviceorganisatie maximaal afgestemd op de behoeften van de business.

Bij de behandeling van dat vraagstuk wordt steeds vaker gebruik gemaakt van functiescheiding: het opsplitsen van een taakgebied in een deel waar de service wordt *gespecificeerd*, en een ander deel waar de service wordt *gerealiseerd*. Daarmee ontstaan dan 'het negenvlakmodel'.

In dit artikel wordt ingegaan op de oorsprong en de ontwikkeling van dat negenvlakmodel, en op enkele mogelijke toepassingen. In heel praktische termen. De beschreven toepassingen betreffen vooral IT. Het negenvlakmodel laat zich echter zonder problemen toepassen op alle andere facilitaire taakgebieden.

Het beschreven negenvlakmodel speelt een belangrijke rol bij de USM-Methode (Universeel Service Management).

Een gestructureerde benadering van een serviceorganisatie baant de weg naar service excellence en daarmee naar tevreden klanten. Maar met welke structuur komt de manager in control van de organisatie, werkwijze en prestaties? Welke benadering creëert rust en ruimte voor innovatie?

De oplossing is even simpel als doeltreffend: werk niet vanuit practices (voorbeelden van hoe anderen hun taak uitvoeren), maar start bij de basis met heldere principes, en werk stap voor stap naar die practices toe. Die aanpak vergt een methode. De USM-methode is door de Stichting SURVUZ ontwikkeld als standaard managementsysteem voor serviceorganisaties.

USM (Universeel Service Management) is in te zetten bij alle dienstverlenende organisaties, zoals zorg, overheid, financiën, ICT, onderwijs, telecombedrijven, etc.

De methode biedt een eenvoudige, gestandaardiseerde en snel leerbare werkwijze, gebaseerd op bedrijfskundige principes.

Auteur: Jan van Bon

Bron: Best Practice – Quarterly review, Jaargang 1, nummer 1, pag. 13-18, 2010 Uitgever: Uitgeverij TIEM, voor itSMF-Nederland

Meer informatie: Stichting SURVUZ, <http://www.survuz.com>

Strategic Alignment modellen: het multifunctionele negenvlaksmodel

Het ultieme doel van ict is het ondersteunen van de business – een open deur voor steeds meer ict-ers. Maar de vraag is en blijft: hoe krijgen we de ict maximaal afgestemd op de behoeften van de business. Dat vraagstuk wordt wel aangeduid met de naam Business-IT Alignment (BITA). Bij de behandeling van dat vraagstuk wordt steeds vaker gebruik gemaakt van ‘het negenvlaksmodel’. In dit artikel wordt ingegaan op de oorsprong en de ontwikkeling van dat negenvlaksmodel, en op enkele mogelijke toepassingen. In heel praktische termen.

door: Jan van Bon

In 1993 publiceerden Henderson & Venkatraman het Strategic Alignment Model (SAM)¹. Er zijn nog vele andere Strategic Alignment modellen bedacht. Allemaal met het doel een optimale afstemming tussen bedrijfsprocessen en informatievoorziening te bevorderen. In het SAM beschreven de bedenkers de samenhang tussen bedrijfsstrategie en ict-strategie (figuur 1). Daarbij brachten ze een formele scheiding aan tussen de bedrijfsprocessen en de ict-omgeving, en tussen het strategische domein en het uitvoeringsdomein. Dit onderscheid is van grote waarde gebleken en vormde de aanzet tot diverse afgeleide modellen, waaronder ‘het negenvlaksmodel’. Het negenvlaksmodel is een belangrijk ‘denkplaat-model’ geworden bij tal van ict-managementvraagstukken.

Zoals gewoonlijk kent succes vele vaders, en dus is het negenvlaksmodel diverse keren ‘uitgevonden’. De belangrijkste ontwikkelingen rond het negenvlaksmodel zijn de volgende:

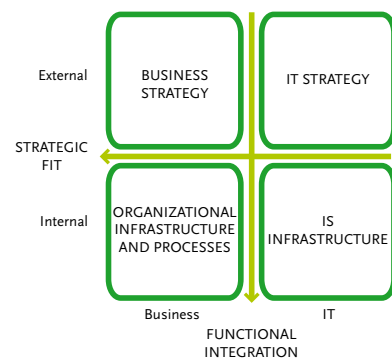
- In 1993 beschreven Henderson & Venkatraman een viervlaksmodel in SAM. In 1992 was in Nederland al een model beschreven (het SIESTA-model²) waarin een vergelijkbare structuur was aangebracht. SAM kreeg echter mondiale bekendheid en fungeerde als een baken in de ontwikkeling van alignment-modellen.
- In 1995 beschreven Tan en Uijttenbroek c.s. een twaalfvlaksmodel in IIM (Informatie-Infrastructuur Management)³. In 1996 werd daarvan een iets vereenvoudigde negenvlakvariant afgeleid⁴: dit was het eerste model dat de informatievoorziening in drie domeinen en drie lagen beschreef.
- In 1996 beschreven Truijens c.s.⁵ een van het SAM afgeleid zesvlaksmodel.
- In 1997 beschreven Abcouwer c.s.⁶ een negenvlaksmodel, afgeleid van het SAM.
- In 1998 beschreven Van der Hoven c.s.⁷ een negenvlaksmodel voor het beheer van de informatievoorziening, met afwijkende dimensies voor de assen van het model.

- Na 1998 verschenen nog diverse andere versies van een ‘negenvlaksmodel’, waarbij steeds een van beide dimensievarianten werd gevolgd.

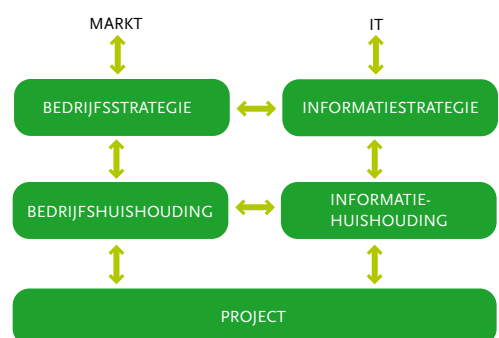
Evolutie van het negenvlakdenken

Het oorspronkelijke Strategic Alignment Model (figuur 1) beschrijft, zoals gezegd, de samenhang tussen de bedrijfsstrategie en de ict-strategie ten behoeve van een strategische fit, en legt daarbij de nadruk op de integratie over zowel de strategische als de operationele laag.

Met het SIESTA-model was een jaar eerder al in belangrijke mate dezelfde structuur gepubliceerd (zie figuur 2). Het eerste ‘vlakkenmodel’ van Tan en Uijttenbroek, gepubliceerd in IIM, had twaalf vlakken⁸ (zie figuur 3). De domeinen-as had al de indeling volgens Business/Informatie/Technologie, maar de verticale management-as kende vier lagen (levenscyclusfasen), waardoor er twaalf vlakken ontstonden. Een van de belangrijkste bijdragen van deze auteurs is het hanteren van het functiescheidings-



Figuur 1. Het Strategic Alignment Model (SAM) volgens Henderson & Venkatraman (1993)



Figuur 2. Het SIESTA-model (Van Irsel & Fluitsma, 1992, vereenvoudigde weergave)

principe in het informatievoorzieningsdomein. Zij brachten een onderscheid aan tussen informatiemanagement en ict-management.

Uit het twaalfvlakmodel ontstond een iets eenvoudiger model, dat anno 1996 als het eerste negenvlakmodel werd gepubliceerd⁹. Het maakte opnieuw onderscheid naar Organisatie, Informatie en Technologie, maar nu ook naar Strategie & beleid, Ontwikkeling & invoering, en Exploitatie & beheer (zie *figuur 4*). Het model was gespiegeld ten opzichte van de structuur van het SAM.

In een zesvlakmodel dat in 1996 werd gepubliceerd door de Universiteit van Amsterdam (UvA) werd voor het eerst een driedeling van de management-as gehanteerd volgens Richten/Inrichten/Verrichten, een indeling die ruwweg overeenkomt met Strategie/Tactiek/Operatie (zie *figuur 5*). De horizontale domein-as kende echter nog slechts een tweedeling, conform het SAM.

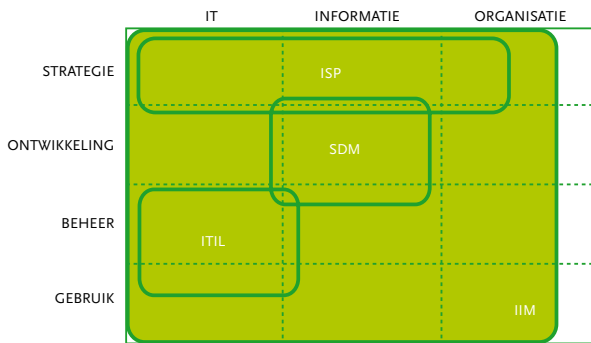
In het daarop volgende jaar, 1997, werd door de UvA ook een negenvlakmodel gepubliceerd, maar met weer een iets andere management-as: Strategie/(Infra)structuur/Operatie (zie *figuur 6*). In dit model werd de domeinen-as ingedeeld volgens een driedeling in Business, Informatie/Communicatie, en Technologie, ruwweg vergelijkbaar met IIM.

Even later, in 1998 werd in het IT-Beheer Jaarboek BII (Beheer van de Interne Informatievoorziening) een negenvlakmodel gepubliceerd waarbij de domeinscheiding nadrukkelijk werd ingedeeld naar de termen Informatiemanagement en ict-management (zie *figuur 7*). Tegelijk werd in het BII-model de management-as voor het eerst gedefinieerd volgens Strategie/Tactiek/Operatie, in aansluiting op het managementparadigma (zie *figuur 8*). Hiermee ontstond een negenvlakmodel dat veel navolging vond. Het negenvlakmodel van BII werd anno 2007 nog eens grondig herleid vanuit enkele breed geaccepteerde managementparadigma's en onder de naam SAME (Strategic Alignment Model Enhanced)⁹ opnieuw gepubliceerd (*figuur 9*). In dit formaat dekt het de recente ontwikkelingen rond functioneel beheer (c.q. informatiemanagement) en regieorganisaties af:

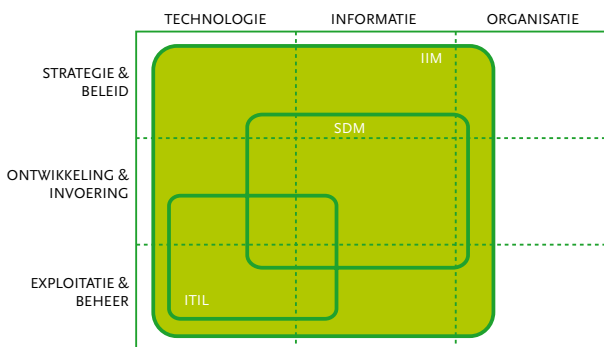
De linkerkolom is het businessdomein, waarin de bedrijfsprocessen worden uitgevoerd. Daarbij worden informatieverwerkende systemen ingezet, die beschikbaar worden gemaakt door de beide andere domeinen, die samen het informatievoorzieningsdomein vormen.

Het informatievoorzieningsdomein is op basis van functiescheiding gesplitst in een domein dat de informatieverwerking specificeert en aanstuurt, en het gebruik ervan ondersteunt, en een tweede domein dat de informatieverwerkende systemen realiseert conform deze aansturing. Tussen de drie domeinen worden afspraken gemaakt over de wijze waarop het ene domein het andere ondersteunt. Het middelste domein wordt daarmee aangestuurd door het linkerdomen, het rechterdomein wordt aangestuurd door het middelste domein: informatiemanagement vertegenwoordigt de business naar de ict-organisatie toe.

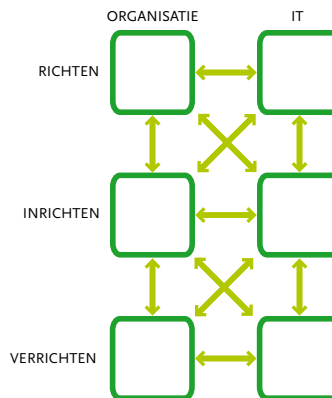
De domeinen zijn steeds in drie managementlagen opgedeeld: een strategische, een tactische en een operationele laag.



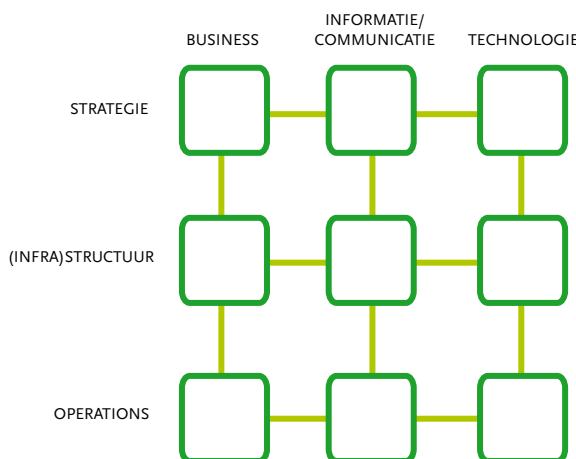
Figuur 3. Een twaalfvlakmodel volgens IIM (Tan & Uijttenbroek c.s., 1995)



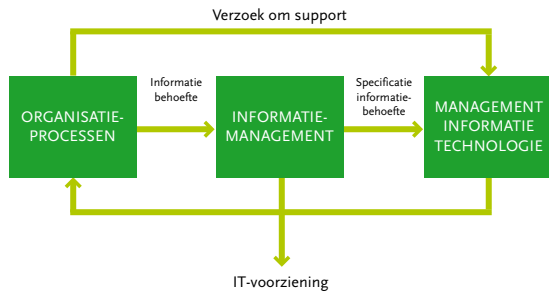
Figuur 4. Het eerste negenvlakmodel op basis van IIM (Sietsma, 1996)



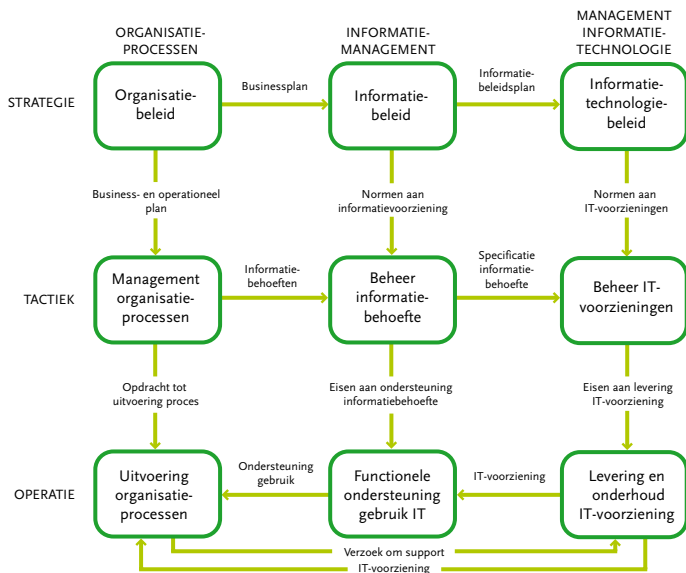
Figuur 5. Een zesvlakmodel met een herkenbare management-as (Truijens c.s., 1996)



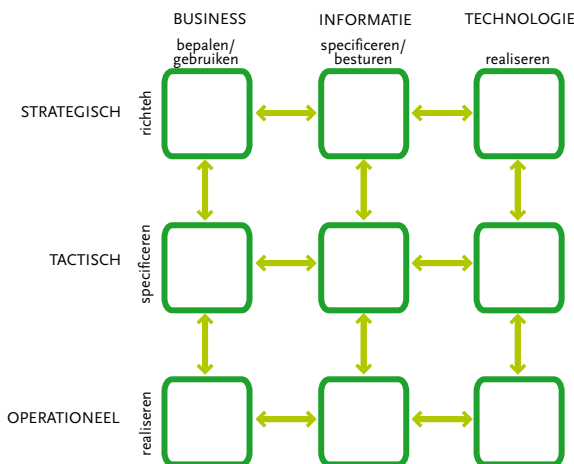
Figuur 6. Een negenvlakmodel volgens de UvA (Abcouwer c.s., 1997)



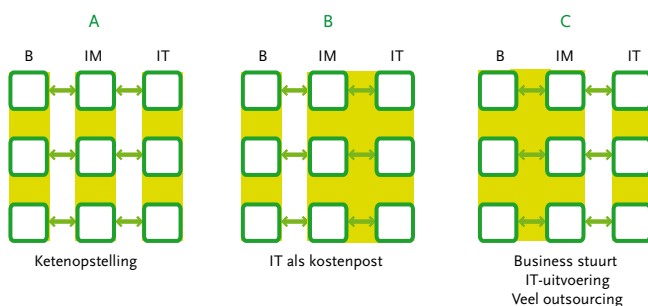
Figuur 7. De domeinscheiding volgens BII (Van der Hoven c.s., 1998)



Figuur 8. Het negenvlakmodel volgens BII (Van der Hoven c.s., 1998)



Figuur 9. Het negenvlakmodel volgens SAME (Van Bon & Hoving, 2007)



Figuur 10. Het negenvlakmodel als praatpaal voor outsourcingvraagstukken

Op deze wijze kan de afstemming van de informatievoorziening op de business (Business-IT Alignment) op een structurele wijze ingericht worden, waarbij elk domein op haar eigen verantwoordelijkheden aangestuurd wordt. Overigens zou de term Business-IT Alignment (BITA) wellicht beter vervangen kunnen worden door de term BIMA: Business Information Management Alignment.

Actuele posities

Het SAM heeft een belangrijke erkenning gekregen als de oorsprong van 'het alignment denken'. Alle latere modellen verwezen steeds naar dit basismodel. Het SAM bracht echter slechts een deel van de oplossing: er was een verdere detaillering van het model nodig om het werkbaar te krijgen, en aan te laten sluiten op gangbare managementpraktijken. De latere modellen brachten deze detaillering naar buiten. Van die latere modellen zijn er twee die in de praktijk de meeste aandacht hebben gekregen en nog steeds krijgen: het UvA-model en BII/SAME. De belangrijkste verschillen tussen beide varianten zijn te vinden in de definitie van de beide assen in het model.

Toepassingen

Het negenvlakmodel is een vrij abstract model. Het wordt vooral gebruikt als denkplaat voor informatiemanagementvraagstukken, zoals:

- Outsourcing: welke componenten kunnen uitbesteed worden, welke dien je in eigen hand te houden, en waar ligt dan de regie?
- Organisatie: welke organisatieonderdelen worden verantwoordelijk voor de activiteiten in de verschillende domeinen?
- Inzet van frameworks: welke frameworks kunnen in welk domein ingezet worden?
- Inzet van middelen: welke ondersteunende middelen worden in welk domein ingezet?
- Groeiplannen: welke domeinen willen we aandacht gaan schenken?

Sourcing

Een voorbeeld van een outsourcingvraagstuk is geïllustreerd in *figuur 10*. Daarbij is de vraag aan de orde: zetten we de ict op afstand of niet, en hoe dicht kruipt het informatiemanagementdomein tegen de business aan? In scenario B wordt de gehele verantwoordelijkheid voor de informatievoorziening op enige afstand van de business gezet: blijkbaar is de informatievoorziening ofwel volledig gestandaardiseerd, ofwel het is niet van echt belang voor de business. In scenario C staat de ict het meest op afstand, en kruipt Informatiemanagement tegen de business aan. Dat is typisch een situatie waarin outsourcingvraagstukken aan de orde komen voor de component 'ict'.

Contracten

Een andere discussie die op basis van het negenvlakmodel kan worden gevoerd gaat over de vraag: wie heeft welke verantwoordelijkheid voor de informatievoorziening, en welke overeenkomsten worden daartoe met wie afgesloten (*zie figuur 11*)?

Als we de demand-supply-positie toepassen op iedere twee naastgelegen domeinen, dan volgt daar onmiddellijk uit dat er tussen iedere twee naastgelegen domeinen een vorm van dienstverlening bestaat. Toeleveranciers leveren een ('underpinning') service aan ict-beheer en ict-beheer levert een service aan informatiemanagement, dat weer een informatie-service levert aan de business. Vanuit de business bekeken, is er dan sprake van een leveringsketen. In termen van verantwoordelijkheidsdomeinen spreken we liever van een Matruschka-opstelling: Informatiemanagement is verantwoordelijk voor de informatievoorziening aan de business. Daartoe laat informatiemanagement de technische levering uitvoeren door ict-beheer en doet ze de niet-technische levering zelf. Vergeet niet dat informatiemanagement ook een groot aantal taken heeft ten aanzien van de informatievoorziening die niet door ict-beheer worden uitgevoerd. Ict-beheer op haar beurt is verantwoordelijk voor de levering van de ict-services. Welke toeleveranciers ict-beheer daarvoor gebruikt is voor informatiemanagement dan weer niet van belang, zolang ict-beheer de overeengekomen functionaliteit voor de informatievoorziening maar levert. Het contract tussen de business en informatiemanagement omvat dan de integrale levering van de informatievoorziening. Zo'n overeenkomst zou dan een Information Service Agreement (ISA) kunnen heten. Tussen informatiemanagement en ict-beheer ligt dan een overeenkomst voor het leveren van de gespecificeerde ict-services. Een passende naam voor zo'n overeenkomst zou IT Service Agreement (ITSA) kunnen zijn. En tussen toeleveranciers en ict-beheer vinden we dan een Support Agreement (SA). De in ITIL, ASL en BiSL gehanteerde term 'SLA' is ofwel een van de hierboven genoemde overeenkomsten (meestal de ITSA), of het wordt een algemene term die op elk van de drie genoemde overeenkomsten kan slaan.

Afdelingen

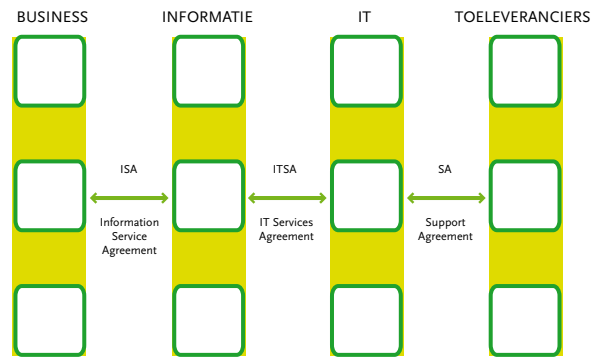
Een toepassing van het negenvlakmodel kan zich ook richten op de taakverdeling van afdelingen. Zo is de vraag 'Waar is de servicedesk verantwoordelijk voor?' te positioneren in het model (zie *figuur 13*). Vaak hebben organisaties taken bij de servicedesk belegd, die afkomstig zijn uit zowel het ict-beheerdomein als het informatiemanagementdomein. Het gedeelte uit de informatiemanagementkolom werd vroeger nog wel eens de Business Support Desk genoemd, met een helpdesk in de ict-beheerkolom. De opkomst van een breder opgezette servicedesk heeft vaak geleid tot het samenvoegen van beide functies.

Frameworks

Nog weer een ander doel van het negenvlakmodel is de discussie over de modellen ('frameworks') waar een organisatie mee wil gaan werken. Dergelijke modellen zijn vaak sterk overlappend en het inzetten van meerdere modellen leidt dan tot een forse redundantie en extra complexiteit (zie *figuur 14*).

Processen

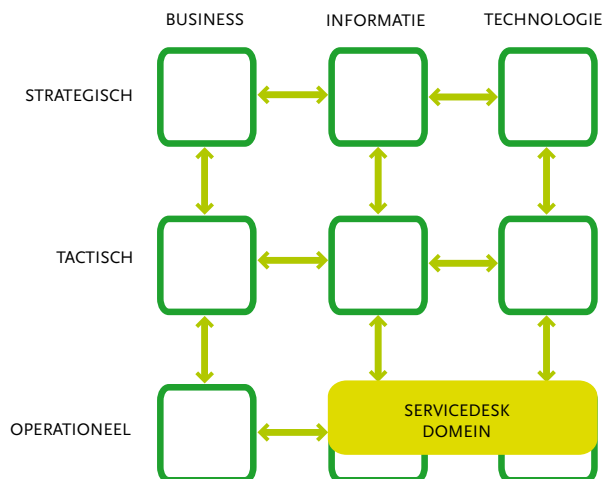
Een laatste voorbeeld betreft de processen die in de domeinen kunnen worden onderscheiden. De analogie van de



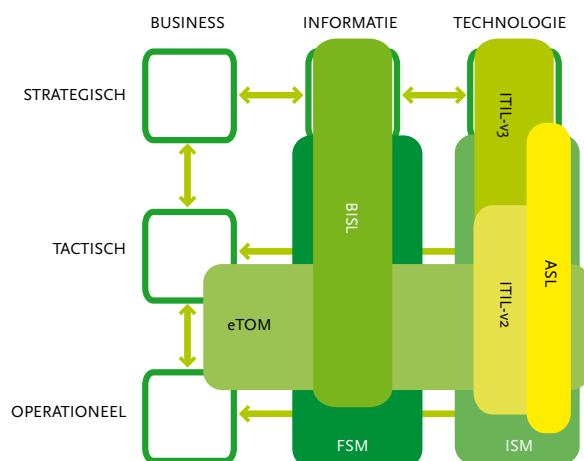
Figuur 11. Het negenvlakmodel als praatplaat voor contractvraagstukken



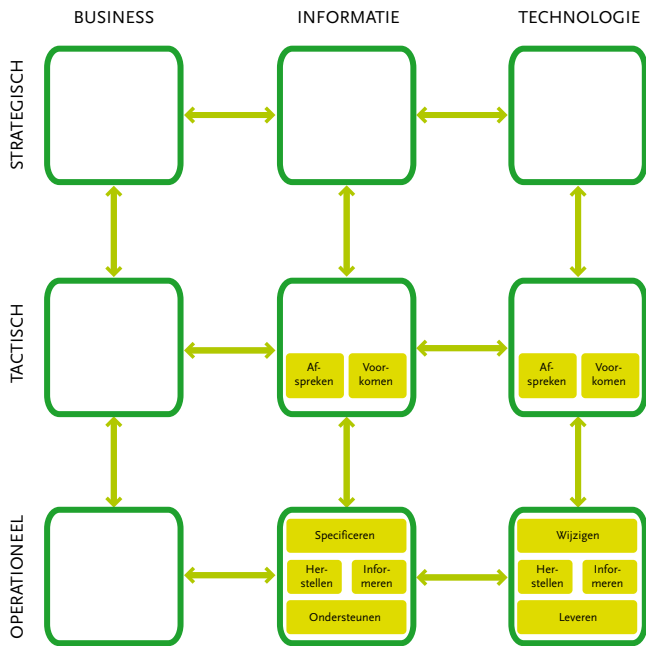
Figuur 12. Keten of matruschka?



Figuur 13. Het negenvlak als praatplaat voor taken van afdelingen



Figuur 14. Het negenvlakmodel en positioneringsvraagstukken rond modellen

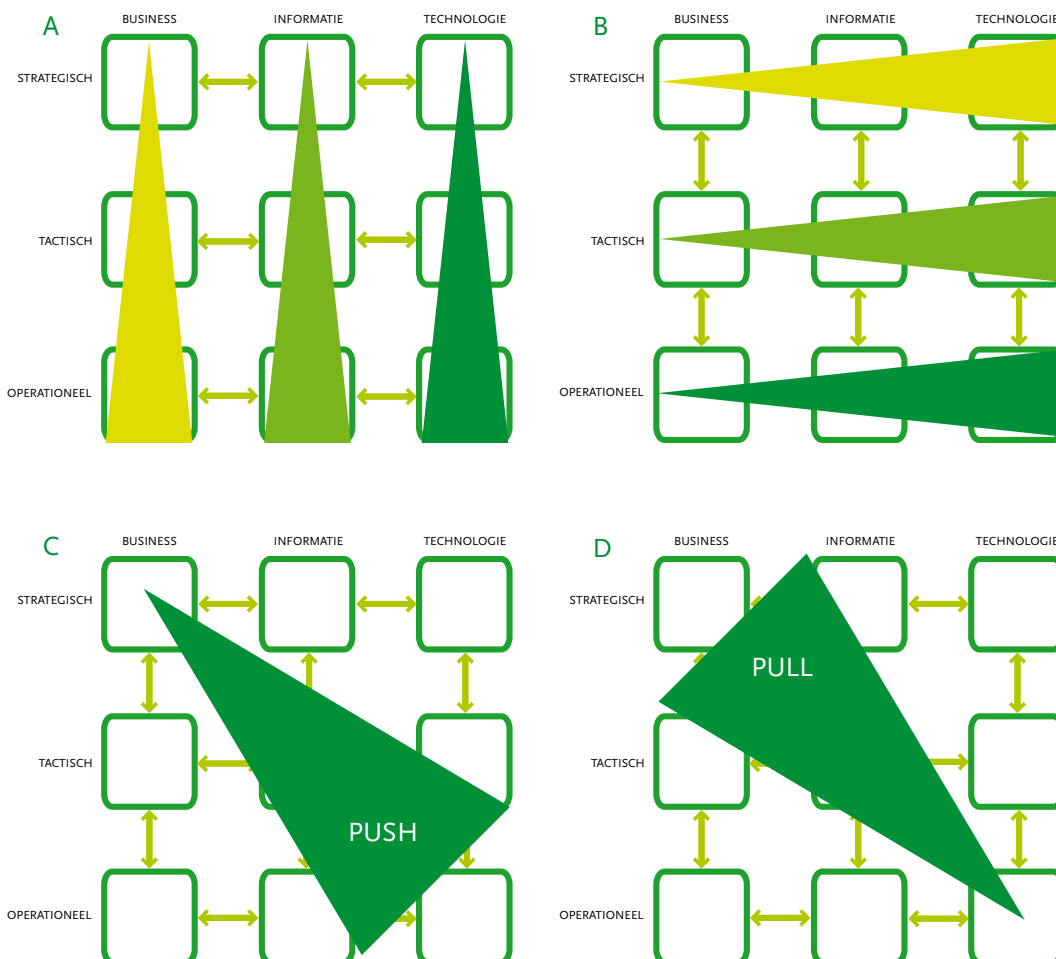


Figuur 15. Analoge procesmodellen in analoge domeinen (ref. ISM en FSM)

domeinen in de zin van servicedomeinen laat dezelfde processen in verschillende domeinen zien (zie *figuur 15*). Op deze manier kan het negenvlakmodel tal van diensten bewijzen voor heel verschillende informatiemanagement-vraagstukken.

Groei-scenario's

Het negenvlakmodel geeft ook inzicht in mogelijke volwassenheids-groei-scenario's. In de praktijk is de eerste stap in de ontwikkeling van een informatievoorzieningsorganisatie gericht op het draaiend krijgen van de systemen: het vlak rechtsonder. Als dat gebied redelijk onder controle is, zal er aandacht kunnen worden besteed aan het in samenhang aansturen van die systemen (rechtsmidden), waarna uiteindelijk realistischer strategische plannen kunnen worden gemaakt (rechtsboven). Die groei is afgebeeld in *figuur 16A*. Op dezelfde wijze kan er al sprake zijn van groei in de andere kolommen, waarbij aangetekend moet worden dat de groei in de informatiemanagement- en de business-kolom achter zal liggen op de groei in de ict-kolom. De ict-kolom heeft namelijk een autonome drive om zich te verbeteren: klanten willen steeds meer voor steeds minder geld in steeds kortere tijd. Dat kan alleen als je 'de boel op orde hebt'. Op die manier zijn bijvoorbeeld SLA's duidelijk vanuit de ict-kolom ontstaan in een poging duidelijker te maken waar de ict op afgerekend wordt.



Figuur 16. Groei-scenario's

Als gevolg van deze autonome behoefte aan structuur is het ict-domein al rijkelijk voorzien van 'best practices' (bijvoorbeeld in ITIL, ASL, MOF) of managementmodellen (zoals ISM). Pas veel later in de tijd is het besef ontstaan dat er een middenkolom is, en voor dat domein zijn nog slechts in zeer beperkte mate best practices (zoals BiSL) of gestructureerde managementmodellen (zoals FSM) beschikbaar. De groei 'naar boven' (zie *figuur 16A*) gaat dus vergezeld van een 'groei naar links' (zie *figuur 16B*). De resultante daarvan is een autonome groei van rechtsonder naar linksboven in het negenvlakmodel: de 'push' beweging.

Tegelijkertijd treedt er een 'pull' op vanuit linksboven, waarin steeds meer eisen aan de ict-operatie worden gesteld. Deze 'pull' wordt gevoed door zaken als ict-governance, toenemende afhankelijkheid van ict, et cetera.

Kansen en knelpunten

Het negenvlakmodel is vooral in Nederland bekend geworden als raamwerk. Buiten Nederland wordt veelal een simpler demand-supply modellering gehanteerd. Van oorsprong was dit een economisch model waarin relaties tussen vraag en aanbod werden gemodelleerd. In de wereld van de dienstverlening kreeg het echter een eigen betekenis, waarin de tweedeling tussen aanbieder en afnemer centraal kwam te staan. In het generieke demand-supply model wordt echter geen onderscheid gemaakt naar informatiemanagement en de business, en evenmin naar de drie managementlagen

van een organisatie. Ook het begrip 'functioneel beheer' wordt buiten Nederland nauwelijks herkend.

Het negenvlakmodel geeft Nederland dus een aardige conceptuele voorsprong, maar stuit in het buitenland op onbekendheid. In ons land is het echter een snel groeiend managementinstrument dat vooral van groot belang kan zijn als denkplaat.

Over de auteur: Jan van Bon is directeur van Inform-IT, Expert editors & Innovators, en hoofdredacteur van de ITSM Library en de ITSM Portals

Bronvermelding:

Dit artikel is gebaseerd op een hoofdstuk uit het boek ISM – Integrated Service Management, Wim Hoving & Jan van Bon, een uitgave van Academic Service, september 2010.

Voetnoten:

- 1 Henderson & Venkatraman (1993). "Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations".
- 2 Van Irsel & Fluitsma (1992). "Het plannen en rechtvaardigen van infrastructurale IT-investeringen"
- 3 Tan (1995). "IIM: Van Informatiemanagement naar Informatie-Infrastructuur Management" en Uijtttenbroek c.s. (1995), "IIM: Informatie-Infrastructuur Management".
- 4 "Ontwikkelingen in de positie van de IT-functie". Een onderzoek van de Universiteit van Amsterdam en Unisys. Beschreven in *Computable* 23, 7 juni 1996, door Jilt Sietsma
- 5 Truijens c.s. (1996). "Informatievoorziening als Beheersbare Complexiteit".
- 6 Van der Hoven c.s. (1998). "BII: Beheer van de interne informatievoorziening".
- 7 Tan & Uijtttenbroek (1995). "IIM: Informatie-Infrastructuur Management"
- 8 Noot van de auteur: Voor zover te achterhalen was. Het is echter mogelijk dat er ook voor 1996 al een negenvlakmodel is gepubliceerd.
- 9 Abcouwer c.s. (1997). "Contouren van een generiek model voor informatiemanagement".
- 10 Van Bon & Hoving (2007). "SAME: Strategic Alignment Model Enhanced®"