

Integratie ITIL, ASL en BiSL is noodzaak of niet doen (deel 1)

Inhoudsopgave

1. ICT-beheer vaak complexer dan ICT zelf
2. Veel synoniemen
3. ITIL voor het beheer van de technische infrastructuur
4. BiSL met als invalshoek de business
5. ASL: vreemde bult of waardevolle toevoeging?
6. Waar is de klant gebleven?

1. ICT-beheer vaak complexer dan ICT zelf

Al vanaf het begin bestaan binnen de automatisering de aandachtsgebieden IT-beheer en servicemanagement. Drie belangrijke ontwikkelingen binnen deze aandachtsgebieden zijn: Information Technology Infrastructure Library (ITIL), Application Services Library (ASL) en Business Information Services Library (BiSL). Alle drie frameworks die afzonderlijk van grote waarde zijn, maar elkaar in de praktijk vaak tegenwerken. Dat komt doordat ITIL, ASL en BiSL vaak los van elkaar worden geïmplementeerd binnen verschillende onderdelen van hetzelfde bedrijf. En het los van elkaar implementeren van deze drie frameworks staat garant voor mismatch en miscommunicatie. Balans tussen ITIL, ASL en BiSL ontstaat door het onderkennen en het overwinnen van deze historische frictie. Er zal serieus gekeken moeten worden naar mogelijkheden van integratie of synchronisatie, waarbij de drie frameworks elkaar aanvullen in plaats van tegenwerken. Integreren betekent dan dat niet alleen de activiteiten samengevoegd worden, maar dat ook het procesmanagement in één hand komt te liggen en daarmee dus de procesverantwoordelijkheid. In geval van reeds ingerichte processen ligt hier het risico van een oplaaiende competentiestrijd, zeker bij inmiddels gevestigde ITIL/ASL/BiSL-processen met een hoge score op de KPI-lijst. Eigenlijk zou men met de integratie moeten beginnen, nog voordat elk framework zich gesetteld heeft. De belangrijkste vraag vooraf is echter of deze integratie wel uw probleem is. Veel interne en externe ICT-leveranciers willen u dat wel laten geloven.

2. Veel synoniemen

De drie frameworks moet afzonderlijk geïmplementeerd kunnen worden. Ze bevatten daardoor nogal wat overlappende processen. Helaas verschillen in deze processen per framework de terminologie en de diepgang.

Zo kennen we de synoniemen financieel management (BiSL), kostenmanagement (ASL) en Financial Management for IT Services (ITIL). Ook kennen BiSL en ASL verschillende benamingen voor Service Level Management en de Release Managementprocessen van ITIL. Vaak wordt de terminologie van ITIL als standaard gehanteerd, omdat dit beheermodel bij de beheerders het meest bekend is. Een ander knelpunt is het verschil in detailleringsniveau van de beheermodellen. Zo schenkt ASL veel aandacht aan het ene change managementproces van ITIL door dit uit te vergroten in zes subbeheerprocessen (het cluster 'onderhoud & vernieuwing'). Ook het BiSL-beheermodel heeft change management uitvergroet, in dit geval in vier subbeheerprocessen (het cluster 'functionaliteitenbeheer').

In dit artikel willen we een overzicht geven van de mogelijkheden tot integratie, geredeneerd vanuit de frameworks.

3. ITIL voor het beheer van de technische infrastructuur

ITIL implementeren is niet gemakkelijk. Het is veranderen en veranderen doet altijd pijn. Om praktische redenen wordt dan ook meestal gekozen voor een gefaseerde invoering. De focus zal in het begin liggen bij die processen die de meeste kans bieden op het daadwerkelijk creëren van

herkenbare meerwaarde voor zowel de klantorganisatie als de serviceorganisatie.

Vaak zien we dat ITIL-implementaties zich in eerste instantie beperken tot het domein van de traditionele infrastructuur. Kijk bijvoorbeeld maar naar het dekkinggebied van Configuration Management (de centrale administratie van assets). Wat ITIL betreft zouden in de configuration management database (CMDB) alle configuration-items (CI's) terug te vinden moeten zijn, waarvan men kennis moet hebben om te kunnen komen tot een gewaarborgde dienstverlening. In de voorbeelden geeft ITIL zelf aan dat dit kan variëren van hardware en software tot documentatie, procedures en contracten. In de praktijk zien we echter, dat slechts hardware in de CMDB wordt opgenomen, en soms ook nog software. Zelden treft men CI's aan in de vorm van een sluitende beschrijving van softwarecomponenten anders dan operating systems, protocollen en drivers. De bedrijfsmatige toepassingen komen meestal helemaal niet in beeld of worden slechts op zeer globale wijze in de CMDB opgenomen.

Hetzelfde zien we terug bij Incident Management. Er wordt vooral nagedacht over hoe verstoringen op de hardware kunnen worden aangepakt en hoe daarvoor een workaround kan worden geboden.

Ondersteuning van bedrijfsapplicaties hoort wel tot het domein, maar de praktische realisatie laat veel te wensen over. Zeker in middelgrote en kleinere organisaties, waar de capaciteit ontbreekt om deze expertise te onderhouden. Maar vaak wordt dat pas zichtbaar als een gebruikersorganisatie outsourcing overweegt. Duidelijk is dus, dat met alleen een ITIL-implementatie de gestelde doelen veelal niet gehaald worden.

4. BiSL met als invalshoek de business

Binnen ITIL zijn de contacten met de klant terug te vinden op drie niveaus: op operationeel niveau (via de servicedesk), op tactisch niveau (als gesprekspartner voor Service Level Management) en op strategisch niveau (als gesprekspartner voor het tamelijk onbekende ITIL-proces Customer Liaison). Dat binnen de klantorganisatie ook het één en ander moet plaatsvinden om de dienstverlening correct te ontvangen en te begeleiden, wordt hiermee geadresseerd. Binnen ITIL worden hiervoor echter verder geen handvatten geboden. Het lijkt meer te gaan om een rol als van een afdeling 'goederenontvangst' dan om een rol van opdrachtgever.

Verder zien we dat de meeste functioneel beheerders medewerkers zijn die min of meer per ongeluk in die rol zijn terechtgekomen, vaak zonder duidelijke functieomschrijving, afbakening van verantwoordelijkheden en toekenning van bevoegdheden. De rol van de functioneel beheerder lijkt dikwijls een restpost te zijn, waar alles terecht komt wat niet op de één of andere manier belegd is bij de technisch beheerders of de 'domme gebruikers'. Het echt positioneren van de rol van functioneel beheerder in de organisatie is altijd een groot probleem geweest, daar de inrichting steeds sterk organisatieafhankelijk was. BiSL kan in dit verband de 'missing link' zijn.

De vraag is echter of er een ideale match ontstaat. Enerzijds is de functioneel beheerder dus de uit nood geboren schakel die in ITIL geheel ontbreekt. Anderzijds biedt BiSL een volledig framework, dat echter niet is afgestemd op ITIL. Kunnen de overlappende processen binnen de frameworks samenwerken? En hoe dan?

Ook komt in alle drie de modellen een vorm van service level management voor, evenals een vorm van contractmanagement. Gaat contractmanagement uit BiSL afzonderlijke gesprekken aan met de service level managers uit de corresponderende ASL- en ITIL-processen? Wie zorgt dan voor de waarborging van de samenhang tussen die individueel opgestelde SLA's? Of moeten de rollen van service level manager van ASL en ITIL samengevoegd worden, zodat er één gesprekspartner is voor de klant? En hier blijft het niet bij. Neem bijvoorbeeld gebruikersondersteuning, en dan met name de rol en afhandeling van verstoringen. Vaak is binnen elk framework een afzonderlijke servicedesk ingericht. Meerdere servicedesks die naar elkaar doorschakelen, het lijkt niet bevorderlijk voor een effectieve en efficiënte afhandeling van calls.

Hoe dan ook, het BiSL-framework gaat verder dan alleen functioneel beheer. Ook de aandachtsgebieden van informatiemanagement hebben een duidelijke positie. Dit roept echter weer onmiddellijk de vraag op, in hoeverre aan de gebruikerskant een specialistische managementrol gedefinieerd moet worden, zeker als ICT alleen een facilitaire dienst is en geen 'core business'.

5. ASL: vreemde bult of waardevolle toevoeging?

Een groepering die zich bij een ITIL-implementatie vaak in de steek gelaten voelen, is die van de technische applicatiebeheerders. In de praktijk zien we vaak een traditionele scheiding tussen infrastructuur- en applicatiebeheer. Een scheiding die zich niet altijd beperkt tot de hiërarchische positie, maar zo nu en dan ook terug te vinden is in de communicatie, de afstemming, de begripsvorming en het al of (vooral) niet gemeenschappelijk gebruik van tools en methodes. ASL is daar op een zeer handige wijze ingesprongen. Vanuit ASL bekeken is ITIL voor het technische infrastructuurbeheer bestemd. ASL zelf richt zich op het ondersteunen en vormgeven van het applicatiebeheer. In de opbouw van ASL kunnen we een aantal onderdelen onderkennen, die iets toevoegen aan het ITIL-framework. Maar het is vaak niet zinvol om naast het ITIL-framework ook nog het ASL-framework te omarmen. Door de grote overlap zou dat de bureaucratie tot een verlammeende hoogte opjagen. Veel beheerorganisaties hebben al een gevestigde ITIL-inrichting. Deze zal dan ten opzichte van een eventuele ASL-implementatie tamelijk domineerd zijn. Neem daarom ITIL als uitgangspunt en pas de bruikbare ASL-elementen in in de procesmodellen van ITIL. Alleen als ontwikkeling en onderhoud van bedrijfssoftware uw core business is, kunt u overwegen om ASL als basisframework te gebruiken.

De toegevoegde waarde van ASL bestaat uit een aantal uitbreidingen in het procesmodel en de concrete vertaling van een aantal oorspronkelijke ITIL-processen naar aspecten en behoeften die binnen het applicatiebeheer zijn te onderkennen. Een voorbeeld is het configuratieproces binnen ASL. Hier maakt men specifiek onderscheid tussen applicatieve, infrastructurele en dienstverlenende objecten. Deze dienstverlenende objecten zouden ook in het ITIL-configuratieproces een plaats kunnen krijgen, maar daar beperkt men zich vaak tot de Service Level Agreements (SLA) en mogelijk Operational Level Agreements (OLA).

Een andere verdienste van ASL is dat het een aantal processen een operationele positie heeft gegeven, terwijl ITIL ze op een meer tactisch niveau plaatst. Denk bijvoorbeeld aan beschikbaarheidsbeheer. Een groot manco van dat proces bij veel ITIL-implementaties is dat men de neiging heeft te blijven hangen in de definitie van wat gemeten moet worden om het gerealiseerde beschikbaarheidsniveau te kunnen vaststellen. Daadwerkelijk concrete maatregelen blijven achterwege of zijn slechts zo oppervlakkig, dat er praktisch weinig mee bereikt kan worden. De enige concrete resultaten zijn dan ook voornamelijk te vinden op het gebied van het verhogen van de beschikbaarheid van de infrastructuur, door middel van redundantie en het wegnemen van single points of failure.

Als het gaat om beschikbaarheidsmaatregelen die concreet kunnen worden toegepast op de bedrijfsapplicaties, dan moet er gebruik worden gemaakt van de suggesties die binnen ASL worden aangereikt. Ook hier zou het bijzonder spijtig zijn als de ITIL- en ASL-variant van het proces als twee zelfstandig opererende processen gaan functioneren. Een combinatie van de twee zou een grote meerwaarde betekenen, waarbij ITIL-beschikbaarheidsbeheer vooral op tactisch niveau een aantal doelstellingen en maatregelen definieert die operationeel een vertaling vinden binnen het applicatiebeheer en het infrastructuurbeheer.

6. Waar is de klant gebleven?

Stelt u zich voor dat u manager bent in de gebruikersorganisatie van een business unit en u moet een aantal afgesproken KPI's halen. Het is wel zeker, dat deze KPI's niets te maken hebben met ITIL, BiSL of ASL. Automatisering is voor u een faciliteit die nodig is om uw KPI's te halen. Voor automatisering zijn specialisten nodig en u vindt het vanzelfsprekend, dat zij standaard en methodieken gebruiken. Dat er meerdere frameworks zijn, dat zal u een zorg zijn, zolang u er maar geen last van heeft en het nut van de frameworks zich vertaalt in een betere service. Voor u als manager is automatisering een facilitaire dienst, die u meestal inkoopt net als andere facilitaire diensten voor gebruik door uw medewerkers, zoals bijvoorbeeld telefonie, security, vervoer, catering, klimaat enzovoort. Hiervoor heeft u zelf ook geen specialisten in dienst. Die diensten koopt u ook in. Maar niet iedere organisatie is al zo ver, dat de automatisering wordt uitbesteed. Als u ICT niet uitbesteedt, kan de aanvulling van BiSL waardevol zijn, als uw ICT-afdeling met ITIL werkt en vooral is gefocust op de ICT-infrastructuur. Dan zult u als afnemer een actieve rol moeten vervullen om uw behoefte in te vullen. U zult zelf uw eisen moeten bepalen en vervolgens moeten shoppen bij allerlei interne en externe aanbieders om uw behoeften in te kunnen vullen. U heeft de regie en u zult uw rol als regisseur moeten waarmaken. Want niet die specialisten hebben gefaald, als u niet krijgt wat u wilt hebben, maar u hebt gefaald. Te zot voor woorden natuurlijk, maar helaas vaak nog wel de praktijk in ICT-land.

Vaak zien we dat klanten dit niet meer pikken en tenslotte zelf maar hun toevlucht nemen tot het opzetten van een gespecialiseerd shared service center op het gebied van automatisering.

Bron:

Ton van Lieshout, 'Integratie ITIL, ASL en BiSL; door overwinnen historische tegenstellingen is mismatch tegen te gaan'. In: *Automatisering Gids* nr. 39, 26 september 2008.