

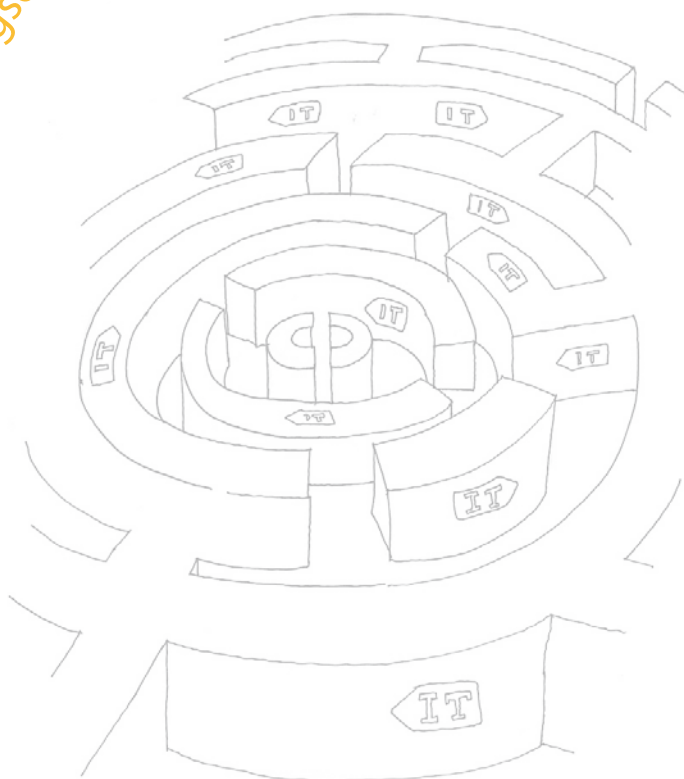


ADM
Where business and ICT meet



Service management – ook op uw agenda?

Reflecties van ervaringsdeskundigen



Beste service manager, knelt uw schoentje ook nog?

Service management is hip. Het draagt bij tot een betere aansluiting van IT op de bedrijfsbehoeften, dus bedrijven hebben er wel oren naar. Of liever: IT heeft er wel oren naar. Want uit de ADM-sessies rond service management leerden we dat de business IT nog steeds te veel als een kostenpost beschouwt. En voor service management heb je de medewerking van de business nodig. Daar wringt het schoentje en algemeen moeten we binnen de vijf jaar geen veranderingen verwachten, schatten onze specialisten ter zake.

Neen, we mogen stellen dat IT nog altijd niet voor vol wordt aanzien. De sector smeekt al langer om managers die IT mee op het beslissingsniveau plaatsen. Zolang de CIO aan de financieel directeur moet rapporteren, levert IT geen strategische bijdrage maar dure kosten. Toch is de sector in volle beweging: sommige bedrijfsleiders vatten IT wél op als een kernwaarde voor hun organisatie. Zij zullen het ook makkelijker hebben om hun bedrijfsdoelen te halen, en zullen zo voorsprong nemen op hun concurrenten.

Zal IT dan door een natuurlijke economische selectie meer strategisch aangepakt worden in de toekomst? De kans zit erin. Zij die informatica geen plaats geven in het langetermijnplan, lopen een grotere kans om ergens de boot te missen. Service management kan dan helpen om informatica meer op de bedrijfsagenda te zetten. Service managers proberen immers net de kloof tussen business en IT te dichten.

Het blijft natuurlijk moeilijk om veranderingen door te voeren, ook voor service managers. *Frameworks* als ITIL bieden een goed richtkader, maar ze zijn niet de enige oplossing voor het beheer van een IT-afdeling. De toekomst zal het uitwijzen, maar de werkgroep stelde al dat het *enterprise architecture* model goede slaagkansen heeft. Het is vooral zaak om het pragmatisch aan te pakken.

Want het gaat uiteraard om de praktijk. Tien jaar geleden liepen de servicedesks zich de benen onder het lijf maar was de business toch niet tevreden. Met ITIL versie 1 en versie 2 - de meeste bedrijven hebben nu ITIL v2 onder de knie - hebben we al die services een goede structuur kunnen

geven, maar het stopt niet bij de theorie en het wijzigingsplan.

Dankzij de verschillende getuigenissen konden de deelnemers van de ADM-werkgroep service management hun eigen maturiteitsniveau goed inschatten. Ze ontdekten dat ze al een stuk van de weg aflegden, maar ook dat er nog een hele weg te gaan is. Als afsluiter van de werkgroep brachten we daarom verschillende deelnemers samen om nog eens een stevige boom op te zetten over processen, waarde, contractbeheer, mensen en governance. Service management blijft een permanente uitdaging, zo kunt u opmaken uit de rondetafelgesprekken verder in dit document.

Ingrid Hoffman

General Manager ADM

Inhoudstafel

Beste service manager, knelt uw schoentje ook nog?	3
<small>Service management is hip. Het draagt bij tot een betere aansluiting van IT op de bedrijfsbehoeften...</small>	
It's the value, stupid!	5
<small>Voor de invoering van <i>service management</i> bereken je toch maar best even wat een en ander zal opleveren...</small>	
Sinds wij <i>governance</i> invoerden, hebben we 30% minder incidenten.	8
<small>In veel organisaties is informatica vitaal geworden voor de ondersteuning, duurzaamheid en groei van de business...</small>	
Bij contractbeheer moet je soms een beetje reputatieverlies incalculeren.	12
<small>Een belangrijk onderdeel van service management, en per uitbreiding van alle informaticadiensten, is het beheer van...</small>	
Je sterkste processen zijn niet noodzakelijk de meest efficiënte.	16
<small>Het is voldoende bekend dat men het meeste succes behaalt wanneer men de processen als leidraad gebruikt voor...</small>	
Geen korte pijn bij <i>change management</i>.	19
<small>Algemeen kunnen we stellen dat informatica en andere technologieën een bedrijf beter zullen doen draaien dankzij...</small>	
Pizzaboer zkt. <i>Service manager</i>: verslag van een business-simulatie.	22
<small>Een vaak gehoord pijnpunt in service management is de radiostilte tussen de business en informatici...</small>	
Vier trends op een rij.	24
<small>We leven in een digitale samenleving en informatica wordt steeds meer strategisch voor organisaties...</small>	
Naar een geïntegreerd framework? (Epiloog)	27
<small>De service management cirkel is duidelijk nog niet helemaal rond. Er blijven theoretische pistes zoals <i>enterprise architecture</i>...</small>	

It's the value, stupid!

Voor de invoering van service management bereken je toch maar best even wat een en ander zal opleveren, vindt **MARC DE VOGEL** van Fujitsu. In een dubbelgesprek met hem en **ROB KOREMAN** van Agfa peilden we naar de waarde van service management. Gaat het dan enkel over lagere kosten?



Heren, is het kostenplaatje of tco wel altijd de voornaamste waardemeter voor service management?

ROB KOREMAN (AGFA) Gepaste kwaliteit van dienstverlening lijkt mij de voornaamste drijfveer. Het is niet omdat je investeert in kwaliteit dat de tarieven met stip stijgen. Klanten willen een vlotte servicedesk met goede reactietijden en betrouwbare diensten. Dat lukt als je investeert in kwaliteit. Het aantal incidenten en problemen daalt, en daarmee gaan ook kosten naar beneden. Anderzijds weten of leren klanten dat bijvoorbeeld supersnelle responstijden hen iets meer geld kosten. Bij het invoeren van een servicecontract stelt de klant gewoonlijk hoge eisen, om ze achteraf weer bij te stellen om kost en kwaliteit in evenwicht te brengen. **MARC DE VOGEL (FUJITSU)** Als je snel ter plekke bent voor een incident, kan je klant denken dat je op opdrachten

management moeten weerspiegelen. **ROB KOREMAN** Klopt, stel je maar eens voor dat het elektriciteitsnet uitvalt.

Hoe meet je dan de waarde van service management?

MARC DE VOGEL Je moet de waarde objectiveren. Dat lukt aan de hand van prestatie-indicatoren die je nadien kunt meten en opvolgen. Eens je service management hebt geïntroduceerd, is het zaak om de nieuwe dienst te onderhouden. **ROB KOREMAN** Je hebt natuurlijk waarde en waarde, zoals we al zeiden. Voor het management gaat het dikwijls om kosten, die zijn makkelijk in getallen uit te drukken. Voor lijnmanagers is klantentevredenheid of gebruikerstevredenheid allicht belangrijker, maar dat is subjectief en moeilijker te kwantificeren. **MARC DE VOGEL** Als je met service management van start wil, moet

is een *“neverending story”*. Je moet continu optimaliseren zodat de waarde voldoende hoog blijft. **ROB KOREMAN** Goed beheer van je services laat niet alleen toe om efficiënter te werken maar je kunt ook je verbeteringen meten en opvolgen. Onze onderneming is de voorbije jaren aanzienlijk afgeslankt. Van een informatica-afdeling wordt verwacht dat ze minstens proportioneel meekrimpt, ook al zijn vele informaticakosten niet zo elastisch. Daar kun je maar best de waarde van je informatica-afdeling en haar diensten aantonen. Dat lukt dankzij de service managementmetingen. Die bewijzen dat bepaalde diensten nu minder kosten dan vroeger en omgekeerd. Service management heeft als doel te weten waar de centen naartoe gaan, zodat je – ook in overleg met je klanten – je budget kunt optimaliseren.

Wat zijn de baten uit de genoemde business case?

MARC DE VOGEL De baten omhelzen onder meer een daling van de totale kosten, maar ook minder meetbare zaken zoals kwaliteitsverbetering. Dat zijn doorgaans toch min of meer assumpties. **ROB KOREMAN** Door een beter toewijzingsmodel in te voeren, kun je ook makkelijker berekenen wat je services kosten. Je moet minstens weten wat de kosten veroorzaakt. Als je weet waar je IT-inspanningen naartoe gaan, kun je je veeleer concentreren op de toegevoegde waarde dan op minder nuttige informaticadiensten. Sommige services beperken of zelfs annuleren in overleg met je klant kan je beeld en waarde als dienstenleverancier in zijn geheel ten goede komen. **MARC DE VOGEL** Eenmaal het service managementcontract in voege is getreden, stelt men de waarde niet meer in vraag. **ROB KOREMAN** Wij hebben zoals gezegd geen kosten-batenanalyse gemaakt, omdat kostenbesparing voor ons geen doel op zich was. Via de business reiken sommige van onze diensten tot bij externe klanten. Een kwaliteitskeurmerk drong zich op en daarom

introduceerden we service management met behulp van het ITIL-framework.

We hadden het al uitgebreid over de kosten en baten voor de afdeling en de organisatie per uitbreiding, minder over de tevredenheid die inderdaad moeilijker te meten is. Moeten de gebruikers dan maar de bluts met de buil nemen?

MARC DE VOGEL Een goede *Service Level Agreement of SLA* stelt duidelijke prioriteiten voor zowel de IT-organisatie als de eindgebruikers. Dan weet je wanneer je

geholpen zal worden en wanneer niet. Maar het klopt dat dat een eeuwige discussie zal blijven. Als SLA-manager kun je aantonen dat je aan alle service levels beantwoordt en toch met ontevreden gebruikers zitten. Schitterende KPI's en een ontevreden klant, toch mee oppassen... **ROB KOREMAN** Natuurlijk blijft het belangrijk om te meten en te observeren: je moet de feiten kennen. Als je eindgebruikers echter een hele tijd ontevreden zijn, wordt je sponsor op termijn ook ontevreden, hoor. Daarom geloof ikzelf niet zo sterk in louter kwantitatieve prestatie-indicatoren. **MARC DE VOGEL** Inderdaad, met cijfers alleen krijg je een welles-nietes spelletje. Het gaat om de klantentevredenheid. Klantenrelaties boven alles, toch? **ROB KOREMAN** Je moet er dus voor zorgen dat het contract kan

evolueren (*n.v.d.r. Het 'contracten'-panel bevestigde dat volmondig, zie verder in dit document*). Kijk, je weet als IT-manager dat je steeds efficiënter moet gaan werken. Wanneer je begint met service management stel je je de vraag of het wel allemaal de moeite waard is. Na verloop van tijd heb je een duidelijk kader waarin het efficiënter werken is. Service management begint als een abstract concept, maar wanneer de servicemedewerkers de procedures niet meer systematisch hoeven te raadplegen, is het heel concreet en deel van de bedrijfscultuur geworden. **MARC DE VOGEL** Eenmaal kwaliteit deel uitmaakt van je bedrijfscultuur, zit je goed. Dan hoeft je in feite zelfs niet meer te praten over waardeberekening of optimalisatie van service management. ”

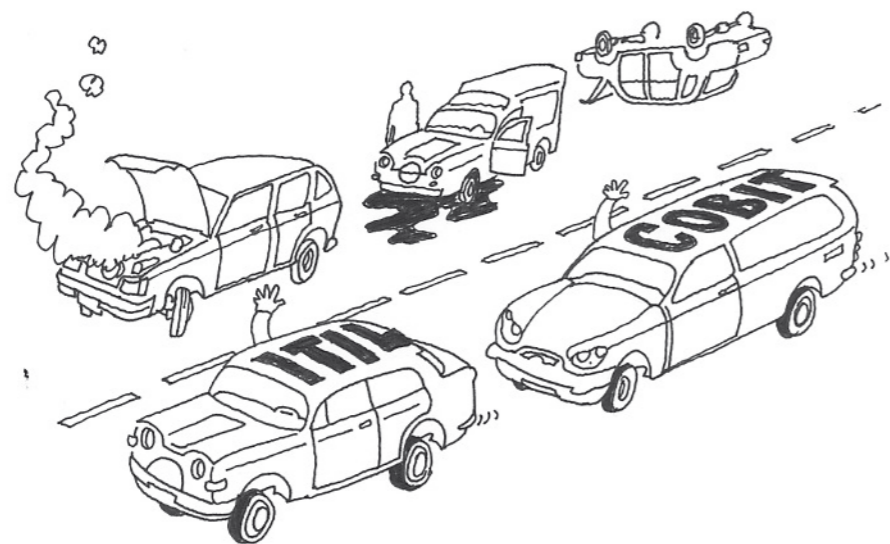
Service management heeft als doel te weten waar je centen naartoe zijn, zodat je je budget kunt optimaliseren.

zit te wachten. Met andere woorden, dat je te veel capaciteit hebt en dus te veel kost. **ROB KOREMAN** De belangen van de sponsor die de dienst betaalt en de gebruiker die de dienst afneemt, kunnen verschillen. Daardoor kan ook hun waardering anders zijn. De sponsor hecht mogelijk minder belang aan een kortere of langere responstijd of aan gebruiksvriendelijkheid maar wel aan betrouwbare en efficiënte dienstverlening. Hij kijkt vooral naar zijn kosten, tot hij merkt dat bijvoorbeeld de inkrimping van het informaticateam een negatieve impact heeft op de diensten die hijzelf levert... **MARC DE VOGEL** Ik stel vast dat de waarde stijgt als er een incident is, en dat is nogal contradictoir. De continuïteit van de dienstverlening zou immers de waarde van goed service

je eerst een business case opmaken met de kosten en baten ervan. Tot de kosten behoren bovenal de ontwikkeling van een servicecatalogoog (die de services en hun prijs omvat), het organiseren van de processen, de aanschaf van software voor de service desk (onder meer *incident management* en een ticketingsysteem), het benoemen van een single point of contact en het inrichten van een *servicedesk*. **ROB KOREMAN** Eenmaal ingericht moet je permanent je service management monitoren en verbeteren. De prestaties van de servicedesk kun je het makkelijkst kwantificeren. De beschikbaarheid voor de eindgebruiker van systemen en toepassingen in een netwerk kun je bijvoorbeeld al veel moeilijker meten. **MARC DE VOGEL** Juist, service management

Sinds wij *governance* invoerden, hebben we 30% minder incidenten.

In veel organisaties is informatica vitaal geworden voor de ondersteuning, duurzaamheid en groei van de business. Het gebruik van technologie maakt bedrijven afhankelijk van IT. Er is dus een soort raamwerk nodig voor informaticabeheer, want zonder structuur - ook wel *governance* - kom je niet tot een goede business-IT alignment. Daarover was iedereen het eens tijdens de sessies van de ADM-werkgroep rond service management. Wij zetten **JAN HORCKMANS** (BNP Parisbas Fortis) en **ROBERT ZONDERVAN** (Inno.com), de twee ADM-sprekers ter zake, rond de tafel om een en ander te verduidelijken.



Heren, wat is nu de juiste definitie van governance?

ROBERT ZONDERVAN (INNO.COM) Zeg nooit gewoon governance maar 'enterprise governance of information technology' (EGIT). Die maakt integraal deel uit van 'corporate governance' en behelst de organisatieprocessen en -structuren waarmee zowel de IT- als andere medewerkers hun taken optimaal kunnen uitvoeren, de bedrijfsdoelstellingen halen en maximaal rendement halen uit de informatica-investeringen. Naar mijn mening is die definitie, van professor Wim Van Grembergen, de enige juiste. Volgens hem omvat IT governance veel meer dan louter de integratie van een goede informatica-infrastructuur. Volkomen terecht. **JAN HORCKMANS** (BNP PARIBAS FORTIS) Governance is voor mij het afbakenen van een omgeving waarin anderen beslissingen kunnen nemen. Die omgeving is niets anders dan een methodologie of een stappenplan voor projecten en voor het dagelijkse operationele beheer.

Waaruit bestaat die governance methodologie voor service management, het onderwerp van de werkgroep?

ZONDERVAN Er zijn zes gebieden die harmonieus in elkaar moeten passen om goed service management te leveren. We starten met de projectenplanning. Daarvoor is de methode van Brunelleschi nog steeds goed bruikbaar: begin met een globaal plan dat je stapsgewijs uitwerkt. Ten tweede moet je de focusgebieden definiëren. Het hoofddoel is dat de informaticadienstverlening in lijn is met de bedrijfsdoelen. Je mag alleen projecten kiezen die voor de organisatie de meeste waarde hebben. **HORCKMANS** Voor elk project creëer je dan een maturiteitsmodel. Daarin bepaal je de huidige toestand en de uiteindelijke doelstelling. Het is een kader

voor acties en hun prioriteiten en tegelijk een manier om te verduidelijken welke verbetering het project oplevert voor de organisatie. Het is dus belangrijk om ook de rollen en verantwoordelijkheden goed te definiëren en service management in kaart te brengen, twee andere stappen in de governance-aanpak. Voor dat drieluik rollen-maturiteit-servicebeheer zijn ITIL en COBIT een goed referentiekader. Het zijn *best practices* met zoveel mogelijk standaardcomponenten.

Kunnen jullie een voorbeeld geven van het gebruik van die ITIL-practices?

HORCKMANS Zes jaar geleden startten we bij Fortis een project 'FIX-IT' voor onder andere nieuwe service management *tooling*. We stonden toen voor een aantal uitdagingen: de globalisatie

Er zijn nog altijd bedrijven die niet volgens ITIL werken. Verbazingwekkend toch.

van de wereldeconomie, een steeds complexere informaticaomgeving en een kostenbesparing die zich opdrong. Voor ons infrastructuurbeheer hebben we gekozen voor ITIL als raamwerk. Er zijn drie grote onderdelen 'demand' (we definiëren projecten op basis van beslissingen door de business), 'delivery' (we kiezen voor een referentie- of standaardarchitectuur) en ten slotte 'servicing' (definitie van de diensten of het operationele luik). We evolueren intussen naar ITIL versie drie. Die is meer gericht op diensten.

Hoe helpt ITIL jullie bij het goede verloop van jullie informaticaprojecten?

ZONDERVAN ITIL helpt je te focussen op een aantal processen zoals *incident* en *change management*. Als je die processen hebt opgenomen, kun je terugvallen op een goed service management. **HORCKMANS** Voor de scheiding van Fortis Bank België en Nederland moesten we servers dupliceren, mainframes uit elkaar halen en voor hosting zorgen, naast vele andere IT-ingrepen. Daarvoor hadden we nood aan een degelijke *governance*. In het *governance*-document hebben we gekeken naar de 'As Is'-situatie en vervolgens naar de gewenste 'To Be' gewerkt. Uit de planning zijn 140 IT-projecten voortgevloeid. Dankzij de best practices van ITIL konden we de kritische succesfactoren van die projecten beter bepalen. Zo kregen we ook een beter zicht op de verschillende stappen die nodig zijn in het proces om van 'As Is' naar 'To Be' te evolueren. Recenter hebben we de producten van de verzekeringsholding Ageas moeten scheiden. Maar omdat we hun verzekeringen nog steeds via ons kantorennet verkopen, hebben we een reeks *governance rules* ontworpen voor het informatiebeheer. We hebben duidelijk afspraken gemaakt rond *incidents* en *changes*, welke prestatie-indicatoren we gebruiken om onze service level agreement te ondersteunen. Er is nu één *governance*-stuurgroep met de verschillende ondernemingen om beslissingen te nemen ingeval van incidenten. Onze hele informaticastructuur beheer is volgens ITIL frame work opgebouwd. Dat heeft als voordeel dat we heel snel van start konden met onze nieuwe Franse collega's van BNP Paribas, die ook ITIL als rode draad gebruiken.

Hoe vul je zo'n aanpak concreet in?

ZONDERVAN Het is heel belangrijk om een aantal rollen te definiëren met

Mensen vormen nog altijd de kern van de dienst. Human resources speelt in *process management* een cruciale rol.

verantwoordelijkheden in de hele service management. Een persoon kan natuurlijk wel verschillende rollen opnemen zoals *change* en *deployment manager*. Daarna pas je de rollen toe op je organisatie. **HORCKMANS** Ons strategisch plan voorziet voor elke afdeling een eigen missie. Voor onze afdeling 'Change management' betekent dit op een gecontroleerde manier veranderingen introduceren, met zo min mogelijk impact op de *services*. Zoals gezegd gebruiken we daarvoor de ITIL-richtlijnen. Op basis daarvan definieerden we de rollen die cruciaal zijn om het 'To Be'-einddoel te halen. En belangrijk: we zijn niet vertrokken van het organigram.

Volstaat ITIL dan als raamwerk voor je service management governance?

ZONDERVAN ITIL is een raamwerk voor service management, COBIT voor alle informaticaprocessen. ITIL vormt slechts een twintigtal procent van COBIT. Maar de metrieken voor onder meer *continual service improvement* bijvoorbeeld zijn identiek.

HORCKMANS Dat klopt. ITIL is uitstekend voor service management, maar voor ruimere governance van je IT-organisatie gebruik je best COBIT. **ZONDERVAN** COBIT is bijvoorbeeld een goede leidraad om de maturiteitsevolutie van je *change management* te meten. Je moet immers ook je wijzigingen of *changes* meten. Wij hebben vorig jaar COBIT gehanteerd voor een proces rond configuratiebeheer. COBIT laat je toe om de kwaliteit ervan te verbeteren

aan de hand van vijf maturiteitsniveaus. **HORCKMANS** COBIT geeft duidelijk aan wat je nodig hebt voor elk proces, waarmee je rekening moet houden bij *change management*, ook na de verandering. Er zijn drie stappen: Think, Act en Learn. Met de laatste stap kun je lessen trekken uit je *incidents* en *changes*.

Gebruikt iedereen dezelfde combinatie ITIL-COBIT?

HORCKMANS Onze werkgroep bevestigde toch dat we allemaal in dezelfde richting denken. De Lijn en Agfa Gevaert, twee bedrijven die hun werkmethode toelichtten, gebruiken in elk geval hetzelfde principe met slechts kleine nuanceverschillen. **ZONDERVAN** We focussen allemaal op *incident* en *change management*. Dat zijn de kernprocessen voor de meeste IT-afdelingen. Al zien we vandaag meer een evolutie naar serviceoriëntatie. **HORCKMANS** Men spreekt intussen inderdaad al meer van service *level* management. Je moet diensten leveren, soms de klok rond. Dan moet je er ook voor zorgen dat je een infrastructuur hebt die dat mogelijk maakt. Om te vermijden dat je enkel met *incidents* en *changes* bezig bent, maak je een SLA op met de business op basis van de servicedoelstellingen. De IT services moeten ten dienste zijn van de businessdoelstellingen. IT'ers moeten de business begrijpen en inzien welke dienstverlening die wil voor de eindklanten.

Wie kan de brug leggen tussen de business en IT?

HORCKMANS Een *relationship manager* kan die taak op zich nemen. Hij komt idealiter uit de business maar heeft heel wat affiniteiten met informatica. Dat zijn jammer genoeg witte raven. Daarnaast moet je je informaticadiensten kunnen kwantificeren. Dat lukt aan de hand van een servicecatalogus

met alle prijzen van IT-beheer voor de business. Een moderne informatica-afdeling moet kunnen aantonen wat ze oplevert. Voor de raad van bestuur tellen de centen. **ZONDERVAN** De business bekijkt informatica nog te vaak als een kostenplaatje. Toch moet je niet alleen kijken naar de kosten maar ook berekenen wat de toegevoegde waarde is voor de organisatie. Het is ook erg belangrijk om de algemene kosten te berekenen om een nieuwe dienst van de grond te krijgen. Enkel zo kun je je prioriteiten stellen.

HORCKMANS Dat is meteen ook het pijnpunt in België. Met uitzondering van een aantal bedrijven, heeft niemand een echte CIO.

ZONDERVAN En hebben ze er wel een, dan rapporteert die vaak aan de CFO en wordt zijn strategisch belang geminimaliseerd. En dat is een gemiste kans. In bedrijven waar de CIO rechtstreeks rapporteert aan de CEO en deel uitmaakt van de raad van bestuur, is informatica het meest geschoeid op de leest van de onderneming. Dat wordt ook bewezen door een studie van de Universiteit Antwerpen naar de volgorde en efficiëntie van maatregelen inzake *business IT alignment*. **HORCKMANS** Er is niets nieuws onder de zon. IT is gezond boerenverstand: het moet je business ondersteunen. Maar een en ander wordt complexer naarmate de technologie ook aan belang wint en je informaticateam meer interne en externe klanten heeft. In onze eigen onderneming gaan we daarom de structuren beter aflijnen en meer formalisme invoeren. **ZONDERVAN** In heel grote bedrijven wordt veel gefocust op ICT en *change management*. Een upgrade van *firmware* zal impact hebben op een andere afdeling. Er is dus overleg nodig om de afhankelijkheden bloot te stellen. **HORCKMANS** Ook dan helpt ITIL. Je maakt een voorbeschouwing van je wijzigingen om de mogelijke impact op de services in kaart te brengen en weg te werken. Bij ons zal de *change advisory board* dan beslissen of we de wijziging doorvoeren of niet. COBIT helpt de board dan om de juiste vragen te stellen aan IT. In feite is COBIT de *governance*-laag boven ITIL. COBIT

koppelt de informaticadoelstellingen aan de doelstellingen van het bedrijf.

Hoe pak je dit nu aan in de praktijk?

HORCKMANS Eerst moet je de 'as is'-situatie opmeten. Dan kun je aan de slag met *incident* en *change management* volgens een projectmethodologie. Daarvoor kun je de Harmony of PRINCE2 richtlijnen gebruiken. **ZONDERVAN** Procesoptimalisatie of governanceprojecten worden vaak vanuit de business aangestuurd. Ze willen kosten verlagen, meer doen met minder middelen, hun efficiëntie verhogen of tot kortere doorlooptijden komen. Bij een van onze klanten was het de omgekeerde wereld. De IT-afdeling huurde ons in als adviseur om de business te overtuigen.

Met uitzondering van een aantal bedrijven, heeft niemand een echte CIO.

Is ITIL enkel voor grote klanten?

ZONDERVAN Zeker niet. Kijk, het is een *framework*. Je neemt wat er voor jou belangrijk is. Als manager moet je steeds 'lean' denken: leg je problemen bloot en ga na hoe je ze kunt oplossen. ITIL kan dan van toepassing zijn en biedt overigens ook een soort basispakket met een beperkt aantal rollen, ideaal voor kleine ondernemingen. Elke onderneming heeft dus baat bij ITIL. Volgens Gartner maken bedrijven met een IT-governancestructuur gemiddeld 20% meer winst dan hun sectorgenoten. **HORCKMANS**

Sinds wij *incident* en *change management* invoerden, hebben we 30% minder incidenten. Dankzij ITIL zijn we meer flexibel, onder meer bij de fusies en overnames die we hebben gedaan of ondergaan. ITIL is een internationale taal die iedereen begrijpt. Bovendien is ITIL in evolutie. Meer in kaart brengen betekent meer controle. En meer controle helpt ons blijvend te streven naar een 100% efficiënte onderneming. Let wel: mensen zijn nog altijd de kern van de dienst. Human resources speelt in *process management* een cruciale rol. ”

Bij contractbeheer moet je soms een beetje reputatieverlies incalculeren.

Een belangrijk onderdeel van service management, en per uitbreiding van alle informaticadiensten, is het beheer van het contract tussen de interne of externe klant en de leverancier. Contracten zorgen voor een noodzakelijk houvast voor de betrokken partijen. Toch mag het niet meer zijn dan een rode draad, leerden we in de werkgroep service management. “Wanneer het contract het partnership niet versterkt, begeef je je naar de uitgang. Er moet ruimte zijn voor flexibiliteit”, aldus **DIETER DEHAES** van U-Vision. Mag service management dan vooral niet ontaarden in louter contractbeheer? We vroegen het ook aan het trio **FRI VAN RAEMDONCK** (Agfa), **CARL VANSCHOENWINKEL** (Belgacom ICT-Telindus) en **DIRK DANCKERS** (Crossroad).



Welaan dan, heren: loop je met een ijzersterk contract zonder manoeuvreerruimte niet het risico dat men zich zal beperken tot de kleine lettertjes, ten nadele van de dienstenkwaliteit?

FRI VAN RAEMDONCK (AGFA) Service management is in zekere zin toch wel contractbeheer, hoor. Bij grote bedrijven, dus ook bij ons, haalt *procurement* de informaticadiensten mee in huis. En zij gieten toch graag een juridisch sausje over de overeenkomst. **CARL VANSCHOENWINKEL** (BELGACOM ICT-TELINDUS) Zoals je wellicht weet, is ons bedrijf mee verantwoordelijk voor de ‘Gemeenschappelijke ICT-dienstverlening voor de Vlaamse Overheid’. De basisovereenkomst zonder bijlagen of aanhangsels telt meer dan honderd pagina’s. Dat is ergens logisch ook, want om goed samen te werken is een goede basis nodig met welomlijnde afspraken. **DIETER DEHAES** (U-VISION) Minstens even belangrijk is dat het contract met enige zin voor flexibiliteit is uitgeschreven. Het is best modulair opgesteld, per proces, zodat je het met aanhangsels kunt aanpassen en niet altijd alles opnieuw moet gaan bekijken. Hoe meer tijd je stopt in de contractbespreking, hoe flexibeler het moet zijn. **VAN RAEMDONCK** Het klopt dat de servicecatalogus continu verandert. Stop het in een addendum dat makkelijk aanpasbaar is. Zo niet doe je inderdaad niks anders dan contractbeheer. **VANSCHOENWINKEL** Je kunt bij aanvang van het contract ook niet alles weten. De business staat niet stil: er zit vaak nog heel wat tijd tussen de opstelling van het contract en de uitvoering ervan. Sommige punten moet je tijdens de loop van het contract eenvoudig en flexibel kunnen aanpassen. Die flexibiliteit is cruciaal voor je overeenkomst. Voorzie daarom zeker overgangperiodes voor de aanvang van het contract en de beëindiging ervan. Technisch spreken we respectievelijk van een transitie- en een exitperiode.

Governance onderscheidt je van een gewone leverancier.

VAN RAEMDONCK Het team dat zich over de aanbesteding ontfermt, kent vaak niet alle operationele nuances en omgekeerd begrijpt het uitvoerende team ook niet altijd alle contractueel overeengekomen afspraken. **DEHAES** Daarom moet je proberen de teams te integreren: iemand van ‘operations’ betrekken bij de aanbesteding, en andersom. **DIRK DANCKERS** (CROSSROAD CONSULTING) In het team dat het contract beheert zitten idealiter vertegenwoordigers zowel van de dienstenleverancier als van de klant. Het team heeft de bevoegdheid om het contract aan te passen aan de werkelijkheid.

Is die flexibiliteit nodig om de kwaliteit te garanderen?

VANSCHOENWINKEL Een contract is maar een soort *placeholder* waar je optimaal gebruik van moet maken. Een goed service managementcontract houdt rekening met de cultuur en het maturiteitsniveau van de organisatie. De kleine lettertjes van een contract vertalen die niet zo goed. Toch is het belangrijk om het nodige maturiteitsniveau goed in te schatten. Een verkeerde inschatting kan immers een grote impact hebben op beide organisaties, met inbegrip van de kosten van te leveren services. Stel jezelf de vraag “wat heeft de business nodig?” **DEHAES** Het gaat er inderdaad om service te leveren aan de business. Dat moet je vooreerst kaderen in een contract, maar de wereld staat niet stil. De eisen van de klanten veranderen. Je moet dus investeren in een *partnership*. **VAN RAEMDONCK** Vergelijk het met een huwelijkscontract. Eigenlijk mag je het nooit uit de kast hoeven te halen. Je hebt goede basisafspraken nodig om nieuwe afspraken te maken. **VANSCHOENWINKEL** De lijm voor zo’n *partnership* is *governance*. Je kunt trachten

om alles uit te schrijven in een contract, maar zonder een gezamenlijke *governance* kan je het vergeten. Governance is meten. Je legt prestatie-indicatoren vast, volgt de metingen op, en waar nodig stuur je samen bij. Een governancemodel onderscheidt je van een gewone leverancier. **DANCKERS** Het is belangrijk dat de dienstverlener er zich van bewust is dat hij het gezicht is van de interne IT-afdeling. Dat kun je moeilijk weerspiegelen in een contractformule. Toch moeten beide partijen op dezelfde golflengte zitten.

Welke van beide partijen moet de maturiteitsmetingen uitvoeren?

VANSCHOENWINKEL De servicenood van de klant wordt weerspiegeld door *service level agreements*. De SLA’s vertalen zich in concrete cijfers en resultaten op het terrein, en zijn vaak objectief. **VAN RAEMDONCK** Ondanks de objectiviteit van de meetgegevens zijn de cijfers soms niet onbesproken. **VANSCHOENWINKEL** Inderdaad, de perceptie is toch vaak de realiteit. Je laat daarom best een onafhankelijk klantentevredenheidsonderzoek voeren om inzicht te krijgen in de perceptie van de business. **VAN RAEMDONCK** Als klant heb je het recht om de externe dienst te meten. Vergeet de audits of metingen niet in je contract op te nemen.

Wat kan aanleiding geven om services te wijzigen?

DEHAES Door een evolutie binnen het bedrijf kan bijvoorbeeld e-mail plots wel kritiek

worden. Dan moet het dienstenniveau ook de hoogte in en moet de servicecatalogoog aangepast worden. **VANSCHOENWINKEL**

De klant kan nood hebben aan nieuwe of andere diensten, of tot de vaststelling komen dat bestaande serviceniveaus te veel kosten in verhouding met hun belang voor de organisatie. De behoeften van de business moeten altijd de leidraad vormen. Beantwoordt je serviceportfolio hieraan? Wat zijn de kostendoelstellingen? Kostenbesparingen zijn vandaag soms de aanleiding om de servicestrategie te wijzigen. Klanten willen bijvoorbeeld zoveel mogelijk services tegen een zo laag mogelijke prijs. De juiste zaken juist meten blijft essentieel... maar doe er ook iets mee, zodat je samen kan bijsturen. **DANCKERS** Betrek je leverancier bij *problem management* en leg dit ook contractueel vast. **DEHAES** Dankzij een goede incidentanalyse kunnen klanten inderdaad veel geld besparen.

VANSCHOENWINKEL *Tell me how you measure me... and I'll behave that way*: denk goed na over hoe je wenst te meten. Als je de IT-dienstverlener betaalt per opgelost incident, dan zal die geneigd zijn er voor te zorgen dat er altijd incidenten zullen blijven. **VAN RAEMDONCK** Dan krijg je als klant natuurlijk niet de gewenste verbeteringen...

Hoe bouw je een contract dan best op?

VANSCHOENWINKEL Werk op basis van businessnoden en bepaal vervolgens een haalbaar serviceportfolio voor alle partijen. Probeer de waarden van je organisatie te vertalen in je serviceportfolio. Vergeet ook het financiële luik van het contract niet: je moet de gewenste services kunnen betalen, maar desnoods ook bijsturen. Iedere nood aan kostenbesparing moet niet per se leiden tot een moeilijke en lange contractbespreking. Streef daarom naar een partnership en een overeenkomst waar beide partijen winnaar zijn. **DEHAES** Klanten kunnen zich niet beperken tot het

uitbesteden van hun ICT-problemen. Dan lukt een outsourcingproject niet, of slechts tijdelijk. Je moet je behoeften goed vertalen voor de informaticadienstenleverancier. **VAN RAEMDONCK** Wanneer de aanleiding voor het outsourcingproject louter commercieel is, gaan je processen wellicht niet efficiënter verlopen. **DEHAES** Daarom wil ik altijd eerst weten waarom de klant een stuk van zijn informatica wil uitbesteden. Als de huidige service niet vlot verloopt, heb je bijvoorbeeld al een heel ander contract nodig voor pakweg eerstelijns-service dan bij een goed geoliede structuur.

VANSCHOENWINKEL Je kan in dat geval natuurlijk wel garanderen dat ze starten aan een soort startniveau van maturiteit. Dan moeten ze wel de geijkte processen van de ICT-dienstenleverancier volgen en wellicht zijn er dan ook opleidingen nodig. Om een bepaalde maturiteit te halen zijn de competenties essentieel, aan beide kanten. **DEHAES** Dat klopt. Aan de kant van de klant zijn het al te vaak middenkaders die het moeten opvolgen, bovendien vaak als aanvulling op hun standaard takenpakket.

Klanten kunnen met een goede incidentanalyse veel geld besparen.

VANSCHOENWINKEL Het is aanbevolen om de service managementvergaderingen met het hoger management te houden, want alleen zo krijg je de nodige drive en het gewenste succes. **DANCKERS** Het is niet eenvoudig om de businessnoden in een groot bedrijf te identificeren. Een toepassing kan binnen het bedrijf op één plaats belangrijker zijn dan elders. Gedifferentieerde SLA's zijn dan een goede oplossing, maar je moet goede afspraken maken over het doorgeven van incidenten. Anders loop je het risico om in discussies over de juistheid van de cijfers te vervallen, terwijl het over de dienstverlening zelf moet gaan.

Dat kan wellicht niet in kleinere organisaties. Zijn er voor hen überhaupt een soort gulden regels of standaardcontracten?

VANSCHOENWINKEL Met ITIL en een flinke dosis gezond boerenverstand kun je al snel van start voor een soort basiscontracten rond *service agreements* met de nodige rollen en verantwoordelijkheden, mogelijke kostenmodellen, facturatie-afspraken, contractvoorwaarden, afwerving of kennisoverdracht. Ook de contracten met onderaannemers komen aan bod. Daarnaast is het aanbevolen om in standaardcontracten de organisatiestructuur, de processen, de transitie- en exitperiodes, kostenmodellen en uiteraard de SLA's met de randvoorwaarden op te nemen. Naast het basiscontract kan je een servicecatalogoog opstellen waarin je alle services omschrijft. Dat maakt je flexibeler. **VAN RAEMDONCK** Die servicecatalogoog stop je dus best in een addendum van het contract. Want zoals we al eerder aanhaalden, veranderen

de services continu. Een addendum is makkelijk aanpasbaar en anders ben je inderdaad voortdurend bezig met contractbeheer. **DEHAES** In onze groep is er een informaticaleverancier die voor kleinere organisaties met minimale contracten werkt. Bij hen zijn alle ingrepen *'time and material'*. De klanten zijn al tevreden dat er iemand beschikbaar is die hen kan helpen met hun informaticaprobleem. Het project wordt een succes dankzij de *service level manager* die op het terrein de relaties onderhoudt en bijstuurt. **VANSCHOENWINKEL** Dat is best geen zuiver technische kerel. Hij moet het begrip dienstverlening toch enigszins in de vingers hebben.

Sommige contracten omvatten ook een soort bonus/malus-systeem. Wordt de SLA dan niet een soort afreken- in plaats van een optimalisatiemechanisme?

VANSCHOENWINKEL Het lijkt ideaal wanneer je de teams wat ruimte kan geven, zodat er plaats is voor continue procesverbetering. Elk team moet dan een afgesproken percentage van de tijd aan continue verbetering wijden. Als je je beperkt tot de meting van de beschikbaarheidsgegevens en het kostenmodel, valt de dienstverlener wellicht terug op de SLA en het serviceminimum. En dan is er geen ruimte om iets buiten standaarddienstverlening uit te voeren.

VAN RAEMDONCK Wanneer je als klant kiest voor het goedkoopste contract, zul je nadien veel meer betalen om de boel weer recht te trekken. Je mag je leverancier niet 'doodknippen', en moet vooral ook de verantwoordelijkheid durven af te staan.

VANSCHOENWINKEL Klanten moeien zich inderdaad soms met het invullen van standaardservices. Dan krijg je discussies die blijven terugkomen. Wij kunnen als leverancier dan een risicoanalyse maken om alsnog de service te verlenen aan de klant. Maar dan moet de klant wel akkoord gaan met de mogelijke consequenties. **DEHAES** Zo'n *best effort* service ontdoet je wel van alle risico's, maar houdt de druk op je eigen organisatie. Daar word je als leverancier niet voor betaald. Het heeft meer impact dan je denkt. Als een van beide partijen de stop uit het bad trekt, loopt het water voor beiden weg, hé. **VANSCHOENWINKEL** Akkoord, maar als je geen risico's neemt, doe je ook geen business. Soms moet je wat reputatieverlies incalculeren. Alleen moet je dan zeker ook het contract aanpassen. Het heeft geen zin om een contract te maken en het pas boven te halen als het misloopt. Dan is het inderdaad enkel juristenvoer. Als je het contract 'in leven houdt', dan heb je ook werkelijk iets aan

Als een van beide partijen de stop uit het bad trekt, loopt het water voor beiden weg!

het contractbeheer. Want dan weet je dat het contract goed overeenstemt met de diensten die je gaat leveren. En daarmee zit je weer bij de gezamenlijke *governance*.

DEHAES Als je niet langer in functie van het *partnership* denkt en handelt, begeef je je naar de uitgang. **DIRK DANCKERS** Inderdaad, het begrip *partnership* houdt in dat je verantwoordelijkheden deelt.

Naast het contract met de klant heeft je leverancier ook operationele overeenkomsten met onderaannemers. Hoe krijg je dan toch vat op de kwaliteit?

VANSCHOENWINKEL Je kunt als klant altijd volledige transparantie vragen of eisen. En je kunt een proces en een organisatie creëren voor *subcontract management*. **DEHAES** Onderaannemingen kun je trouwens niet heimelijk afschermen. **VANSCHOENWINKEL** Zelfs al neemt de ICT-dienstenleverancier een marge op de onderaanneming, dan nog wordt er best open en eerlijk gecommuniceerd binnen een partnership. De klant voorziet best een auditrecht in het contract. Als je je volledige informatica uitbesteedt, dan wil je toch over alle gegevens beschikken om een vergelijkende benchmark te kunnen doen? **DEHAES** Sommige klanten verlangen dat je voor bepaalde onderdelen van het contract in onderaanneming werkt met partners met wie ze al in het verleden in zee gingen. De klant wil nu eenmaal dat JE de beste service komt leveren. Leg dan je subcontracten vast in het *service delivery plan* en stem ze af goed met de clausules in het contract met de klant. **VANSCHOENWINKEL** Let wel: je mag nooit een lagere *operational level agreement* hebben dan je service level agreement met de klant. Of je zou bewust moeten kiezen voor de goedkopere oplossing

als leverancier, ten voordele van een betere marge. Dan neem je af en toe de bluts met de buil. **DEHAES** Risicobeheer is niet zwart-wit, er is heel veel grijs. Soms gaat een leverancier voor de boete... **VANSCHOENWINKEL** Dat is waarschijnlijk niet steeds omwille van de marge. Het is een illusie dat elke leverancier altijd alle juiste resources ter beschikking heeft. **DIRK DANCKERS** Bij de evaluatiemeetings zitten de onderaannemers best mee aan tafel. Dankzij een rechtstreekse dialoog kun je heel veel misverstanden vermijden. Als bijkomend voordeel deel je als hoofdcontractant zelf de boodschap mee aan de subcontractant. Je behoudt de controle over je communicatie.

Welke tips hebben jullie nog voor contractbeheerders?

VANSCHOENWINKEL Denk vooral op voorhand ook grondig na over wat je moet doen als je de overeenkomst stopzet. Per definitie is elk contract eindig. Daar bereid je je dus best op voor. **DEHAES** Zoek ook steeds naar een goed evenwicht. **VAN RAEMDONCK** En garandeer voldoende ruimte voor verandering. Flexibiliteit aan beide zijden is enorm belangrijk. **VANSCHOENWINKEL** Schrijf het contract op maat van de business, en samen mét de business. Maak er geen zuiver technische IT-opsomming van en laat *procurement* er ook geen zuiver financiële overeenkomst van maken. *Governance* maakt een en ander beter beheerbaar. Zorg er dus voor dat je de business mee hebt. Dat is zelfs het belangrijkste. **DANCKERS** Transitie is er zowel aan het begin als aan het einde van het contract. Houd in het achterhoofd dat een goedkope dienstverlening bij de aanvang van het contract niet per se goedkoop blijkt tijdens de uitvoering van het contract. Wanneer klanten de citroen uitpersen bij de contractbespreking, zullen ze vaak dubbel en dik moeten betalen voor extraatjes. Flexibiliteit heeft dan zijn prijs. ”

Je sterkste processen zijn niet noodzakelijk de meest efficiënte.

Het is voldoende bekend dat men het meeste succes behaalt wanneer men de processen als leidraad gebruikt voor het beheer van ICT-diensten. Als men uitgaat van de loutere informaticataken of -afdelingen, krijgt men nooit een even goed zicht op de activiteiten die men moet uitvoeren om het bedrijfsdoel te bereiken. In dit procesgestuurde model focust men meer op de doelstellingen en de koppeling met andere bedrijfsprocessen. Dan haalt men het meeste voordeel uit zijn informaticastrategie. **SONIA BETTENS** en **BIRGITTA BRYS** van Atos Worldline wierpen samen met **JAN WYERS** en **LEA CEULEMANS** van De Lijn hun schijnwerpers op procesbeheer in service management. Drie vrouwen in het IT-panel, dat las u goed!



Waarom is het voor ondernemingen zo belangrijk om procesgestuurd te werken?

SONIA BETTENS (ATOS WORLDLINE) Vroeger stelde IT zich op als de draaischijf van de organisatie. IT besliste welke producten de klanten nodig hadden en hoe die er moesten uitzien, hun wil was wet. De afdeling werkte binnen haar eigen grenzen en luisterde niet naar de klant. IT besliste zelf wel over IT. Nu moet de informatica-afdeling zich gedragen als een leverancier en luistert ze naar de klant. De business bepaalt de richting en is nu de draaischijf van de organisatie. Bedrijven moeten die ingesteldheid ondersteunen met duidelijke en transparante processen. Daarin moet men de rol van elke procesdeelnemer duidelijk omschrijven. Door meer procesgestuurd te werken, kan je business en IT laten samenwerken op een constructieve manier die het bedrijf en de klanten ten goede komt. **JAN WYERS (DE LIJN)** Een voordeel van procesgestuurd te werken, is dat het meetbaar is. Vroeger werkte men naar best vermogen, maar dan weet je niet of je ook effectief goed bezig bent. **SONIA BETTENS** IT'ers hebben dankzij *frameworks* zoals ITIL hun processen goed gestructureerd. Dat helpt ook ons, zakelijke beslissers. Als we nieuwe IT-diensten gaan vragen, kunnen zij aantonen welke impact het heeft op andere diensten. Vroeger kon dat niet altijd.

De voordelen van procesbeheer zijn dus onmiskenbaar, maar het lijkt toch een hele klus. Waar kun je best beginnen?

BIRGITTA BRYS (ATOS WORLDLINE) Bovenal moet je het management overtuigen om een geïntegreerde processtructuur in te voeren. Dankzij de ITIL *foundations* kun je dan snel kijken met welke processen je het beste start. Sommigen beginnen met de *incident* en *change management*, anderen

met problem management. Je moet kijken welke van je processen de meeste visibiliteit hebben, en daarmee beginnen. Dat verhoogt de slaagkansen van je project. **JAN WYERS** Let wel, je sterkste processen zijn niet noodzakelijk de efficiëntste. **LEA CEULEMANS (DE LIJN)** Je zou daarom ook met een *assessment* of waardebeoordeling. We hebben aan de hand van COBIT onze huidige maturiteit gemeten en tegelijk de vereiste maturiteit vastgelegd. Op basis van de verwachtingen van onze business en de kloofanalyse hebben we onze procesverbetering geprioriteerd.

Bij IT denkt men nog te vaak dat een proces bij IT begint en bij IT eindigt.

Met ITIL kregen we een aantal best practices voor het beheer van de processen. Helpen ITIL en andere gekende frameworks ook om je informaticaprocessen te optimaliseren?

BIRGITTA BRYS ITIL is een kapstok om niets over het hoofd te zien bij de organisatie van je informaticaprocessen. Bij Atos Worldline hebben we recent de infrastructuur en applicatieondersteuning gescheiden. We hebben de COBIT en ITIL-frameworks gebruikt om te kijken of we alle veranderingen goed gedocumenteerd hadden en geen gaten hebben. Uit de controle bleek dat we slechts 30% van de rollen hadden gedefinieerd. ITIL beschrijft vooral de operationele processen zoals *incident*, *problem* en *change management*. COBIT is een uitgebreider framework met onder meer ook *supplier management*. Beide frameworks helpen je om je informatica, en dan vooral de operationele processen, beter te beheren.

SONIA BETTENS Als je je processen goed definieert, kun je elke stap meten en toetsen aan het te bereiken doel. Zo weet je hoe dicht of hoe ver je van het einddoel bent. De documentatie helpt je bovendien ook als er iets fout loopt. Als je ITIL hebt geïntroduceerd, heb je escalatieniveaus en weet je wat te doen. **LEA CEULEMANS** En je medewerkers weten beter wat ze moeten doen en wat er van hen verwacht wordt. **JAN WYERS** Als je de verantwoordelijkheden en rollen vastlegt, lukt het beter om het management actief te betrekken bij de informaticastrategie. Technisch heet dat *management commitment* (*lacht*).

Hoe ziet de toekomst van ITIL eruit?

BIRGITTA BRYS Informatica is de afgelopen decennia complexer geworden. Ik vermoed ook dat ITIL nog verder zal evolueren, want ten opzichte van COBIT mis je toch een aantal zaken zoals onder meer *supplier management*. **LEA CEULEMANS** Dat klopt, informatica-technologie wordt steeds slimmer. Ook de klanten, overigens (*lacht*). Maar ITIL is dus zeker nog niet uitgebreid genoeg. Beveiliging bijvoorbeeld is nog erg summier. Er zijn wel specifieke frameworks voor security. **BIRGITTA BRYS** ITIL zal nog aangepast worden, zoals het ook al van versie 2 naar versie 3 evolueerde. **JAN WYERS** Voor ons volstaat ITIL versie 2 bijvoorbeeld nog. Het is gewoon zaak om je eigen structuur erin terug te vinden. **BIRGITTA BRYS** Atos Worldline is sterk geïnternationaliseerd. Dan merk je dat ITIL versie 3 bepaalde processen beter verwoordt. Een framework helpt de discussies dan de wereld uit. We hadden bepaalde discussies met onze buitenlandse collega's, en die krijgen nu een cursus ITIL foundation zodat we dezelfde taal spreken.

Bedrijven staan niet stil, de business evolueert en de processen moeten mee. Hoe heb je dat in de hand?

BIRGITTA BRYs Feedback is cruciaal, maar operationele medewerkers zijn niet meteen bezig met processen. Bij ons zijn procescoördinatoren binnen een land verantwoordelijk voor een bepaald proces. De *process performance responsible* is verantwoordelijk voor de uitvoering van dat proces op de vloer. Zij doen de verbeteringsvoorstellen. Vroeger werkten we meer vanuit het middenveld. Het nadeel daarvan was dat je niet de *buy-in* had van de operationele mensen. Nu stellen we vast dat ze meer bereid zijn om mee te werken bij de implementatie van nieuwe processen. **JAN WYERS** Wij proberen eveneens zoveel mogelijk mensen rond de tafel te krijgen om processen te verbeteren. Dat heeft als voordeel dat het management beter betrokken wordt. **LEA CEULEMANS** De werkvloer overtuigen is een uitdaging. Processtructuur brengen in je organisatie zorgt voor extra administratie. Zij beschouwen procesopvolging dus als een extra last. **JAN WYERS** Aan de service managers om hen de grotere context te verduidelijken... **BIRGITTA BRY**s Je kunt de medewerkers in drie categorieën indelen: zij die meteen mee zijn, zij die overtuigd kunnen worden -de grootste groep-, en de mensen die je echt moet verplichten. **LEA CEULEMANS** En dan is respectievelijk 20, 70, 10 zowat de gemiddelde verdeling. Het is een kwestie van waarde toelichten en kort opvolgen.

Wanneer je processen goed gestructureerd zijn, loop je ook minder risico op een falende dienstverlening?

BIRGITTA BRYs Wij doen om de drie maanden een *business impact* analyse om risico's zoveel mogelijk in te perken. **LEA CEULEMANS** Die risicobeperking lukt ook met een *enterprise* architectuur. Daarmee

verkrijgt je een blauwdruk van hoe de business en informatica georganiseerd is, met de processen en alle nodige informatie. **BIRGITTA BRY**s Zo'n blauwdruk maken lijkt me wel een enorm werk. Eenmaal je klaar bent, moet je immers alweer opnieuw beginnen. Wij doen het anders: een *quality & governance manager* houdt een oogje in het zeil en werkt nauw samen met het *risk management team*. Het is zeker nuttig om een aparte *risk manager* te hebben. Dat is wel een *governance*-keuze.

Communicatie is de facto belangrijk, zo vernamen we ook in het rondetafelgesprek over het menselijke aandeel in goed service management. Hoe pakken jullie organisaties dat aan?

SONIA BETTENS Het is belangrijk om elkaar te *willen* begrijpen. Als er bij ons een *service request* binnenkomt van een klant, stuurt de account manager die na een eerste analyse door naar IT. In een wekelijkse coördinatievergadering tussen de business en de IT-afdeling overlopen we de aanvragen en bepalen we gezamenlijk de haalbaarheid, werklast, prioriteiten en kosten. Soms zijn de vragen te algemeen of onduidelijk. De business is zelf soms onverstaaanbaar, vergis je niet. Je hebt goede vertalers nodig tussen IT en business, mensen die de klant en zijn organisatie kennen en begrijpen en hun verwachtingen kunnen overbrengen. **JAN WYERS** Onze organisatie heeft in de business ook expertgebruikers die de servicedeskaanvragen in eerste instantie filteren. De rol van expertgebruiker bestond tien jaar geleden niet. Deze medewerkers houden zich zo een deel van hun tijd met

'business & IT alignment' bezig. Dat is een deel van die *management commitment* waar we het eerder over hadden.

Gaat procesbeheer zelf nog veranderen?

BIRGITTA BRYs Wellicht wel, en dan vooral het interfaceniveau tussen de processen. Wij zijn in 2001 met ITIL begonnen, louter voor productie. Het is gegroeid binnen IT en we hebben het gekoppeld aan de business na een migratie-project waar de business actief bij betrokken was. We hadden toen een brugfunctie nodig om de vertaalslag te maken tussen IT en business. Het is belangrijk om die brugfunctie zo hoog mogelijk in de organisatie te krijgen. Maar zonder het migratietraject hadden we nooit zo ver gestaan met de interface tussen IT en business. **SONIA BETTENS** Ik verwacht dat veel bedrijven zullen investeren in zo'n interne tolk. Mijn tolkfunctie tussen sales en IT bestaat vaak enkel op operationeel niveau, terwijl wij gekozen hebben om de rol buiten de afdeling te trekken. Bij IT denkt men nog te vaak dat een proces bij IT begint en bij IT eindigt. Niets is minder waar, een proces begint meestal bij de klant en eindigt bij de klant. In die end-to-end benadering bewaak ik de *service levels* en zorg voor frequente rapportering voor de interne en externe klanten. **LEA CEULEMANS** Er zijn organisaties die nu evolueren van een *project office*, waarbij men enkel het projectportfolio beheert, naar een *business process office*. We hebben gemerkt dat men bij ons al op een andere manier met zijn processen bezig is. We proberen nu toe te werken naar een geijkte procesdefinitie. Iedere P&L verkoopt aan een andere afdeling, maar het proces is ondanks een andere insteek hetzelfde. ”

De business is zelf soms onverstaaanbaar, vergis je niet.

Geen korte pijn bij *change management*.

Algemeen kunnen we stellen dat informatica en andere technologieën een bedrijf beter zullen doen draaien dankzij procesversnelling en kostenverlaging. Maar daarvoor is vaak ook verandering nodig, en dat hebben we niet allemaal even graag. Dat is alleszins de mening van **TINE PEETERS** (Human Interface Group), **STEF KNAEPKENS** (SD Worx) en **DIRK COUCK** (Agfa). Volgens ons *change management*-panel impliceert elke technologische verandering dat we ook op een andere manier gaan werken. En dan kun je als *service manager* wel op wat weerstand botsen. Met een weldoordachte aanpak voor *change management* kun je die kanaliseren.



Hoe kun je de 'pijn' van een verandering verzachten voor de medewerkers?

TINE PEETERS (HUMAN INTERFACE GROUP)

Informeer hen ruim op tijd over de veranderingen die er gaan aankomen en vertel hen precies wat ze inhouden, wat er van hen verwacht wordt, hoe ze daarbij ondersteund zullen worden. Je voorziet best voldoende tijd in je planning zodat een tweerichtingscommunicatie kan plaatsvinden. Als *change manager* moet je immers ook kunnen luisteren naar de bekommernissen, bezorgdheden, wensen en andere klachten. Die kun je opnemen in je *change management* plan. Dat plan omhelst communicatie, opleiding, documentatie, ondersteuning, coaching en andere activiteiten die nodig zijn om gebruikers of medewerkers doorheen de verandering te loodsen. **DIRK COUCK** (AGFA HEALTHCARE) Het succes van een informaticaproject staat of

Dan is er misschien sneller weerstand, maar tegelijk waardeert men die betrokkenheid ook enorm en groeien de slaagkansen van je project. Service managers moeten inderdaad durven te luisteren naar de mensen op het terrein. **PEETERS** Een goede *change manager* betreft alle niveaus. Je moet alle fases van de verandering doorlopen, er is geen 'korte pijn'. Als je daar te laat mee start, zul je na de lancering een aantal operationele fases doorkruisen met alle nefaste gevolgen van dien.

Hoe pak je het dan concreet aan?

KNAEPKENS Je hebt informele leiders nodig die echt actief meewerken aan verandering en waarmee je een soort van coalitie kunt vormen. **COUCK** Organiseer brainstormsessies, introduceer ontbijtmeetings of nog andere ideeën om

Een goede change manager betreft alle niveaus. Je moet alle fases van de verandering doorlopen, er is geen korte pijn.

valt met de aanvaarding ervan op het terrein. Als je je mensen niet de juiste omkadering geeft, gaat een project hopeloos de mist in en doet niemand zijn job nog goed of graag. Om een informaticaproject te doen slagen, moet je de veranderingen dus optimaal begeleiden. Het betekent dat je moet communiceren en nog eens communiceren. Nochtans zijn bedrijven daar over het algemeen niet erg goed in. En vooral niet in tweerichtingscommunicatie. Men stelt liever niet te veel vragen aan de werkvloer. **STEF KNAEPKENS** (SD WORX) De mensen in het veld worden inderdaad meestal genegeerd, wat een jammerlijke vergissing is. Ze hebben vaak erg goede ideeën. Mijn advies luidt dan ook om hen zo snel mogelijk te confronteren met de nakende verandering.

de 'aandacht' te behouden. Je hoeft niet negatief te zijn noch overdreven positief over de nakende verandering, maar je moet wel eerlijk communiceren. En wat men ook beweert, dat kan ook in grote organisaties. Met virale communicatie kun je veel medewerkers bereiken. **KNAEPKENS** Je moet overigens evenzeer duidelijk zijn over wat er *niet* gaat gebeuren. Je moet duidelijk zeggen wat je van wie verwacht en grenzen stellen. **PEETERS** Je last idealiter een transitieperiode in om de nieuwe rollen en processen makkelijker in te voeren. Daarbij moet je voor een goede ondersteuning zorgen en elke rol goed duidelijk maken welke positieve en minder positieve gevolgen de wijzigingen teweeg gaan brengen. Het heeft weinig zin om je service management in orde

te brengen als je die factoren uit het oog verliest. Dan is je continuïteit ook om zeep.

Wanneer houdt die communicatie op?

COUCK Op een bepaald ogenblik moet je kunnen zeggen "vanaf nu is 't business as usual". Je moet een project kunnen afsluiten. Ik raad mijn klanten dan ook altijd aan om met deelprojecten en met korte doorlooptijden te werken. **KNAEPKENS** Je moet je project laten overgaan in de reguliere organisatie. Maar eigenlijk is change nooit afgerond. *It's a journey.* Het grootste risico heb je als er nieuwe kapiteins op het schip komen. Als de projectverantwoordelijke het bedrijf verlaat, zit je met de gebakken peren. **PEETERS** Het klopt dat bij grote transformaties de communicatie over de verandering op een zeker ogenblik stopt. Maar je moet wel de communicatiekanalen openhouden om te informeren en geïnformeerd te worden. Feedback uit het veld blijft cruciaal voor correcties, aanvullende opleidingsdocumenten en dies meer.

Bestaan er ITIL-richtlijnen om change management vlotter aan te pakken?

KNAEPKENS Absoluut, maar die lukken niet overal. In strikt hiërarchische bedrijven gaat de opstart van ITIL heel goed, maar op procesniveau wordt het moeizamer. Service management heeft bij elke verandering oog voor de gebruiker. De change manager moet sommige wijzigingen kunnen tegenhouden als ze een te grote impact hebben op de business. In bedrijven met bijvoorbeeld een duidelijke hiërarchische structuur is er geen inspraak mogelijk. Een hiërarchische cultuur staat in mijn ogen haaks op een dienstverlenend model. Men stelt zich niet de vraag 'hoe kan ik de klant helpen?', maar 'hoe past deze vraag in mijn hokje?'. Daarmee

vermijden ze natuurlijk ook alle risico's.

COUCK De change manager moet in principe dan ook een goede politicus zijn die met alle rollen onderhandelt. **KNAEPKENS** Er zijn jammer genoeg soms wel dubbele agenda's in ons land. In vergelijking met pakweg Nederland zijn er hier vele change advisory boards waar de beslissing al genomen is voor aanvang van de vergadering. Er zijn dus zeker cultuurverschillen die meespelen in het succes van een goed service management.

Change is nooit afgerond. It's a journey.

Die bidirectionele communicatie lijkt me dus absoluut noodzakelijk om IT en business dichter bij elkaar te brengen, het uiteindelijke doel van service management?

COUCK Men start ITIL vaak op vanuit de IT-organisatie, maar heel de business moet mee. De complexiteit moet aan beide zijden begrepen worden. **KNAEPKENS** Dat is het probleem van *alignment*. Als je het verschil onderkent tussen business en IT, ben je de beide al aan het scheiden. Zoals Peter Hinssen terecht stelt in zijn boek 'Business & IT Fusion', moeten beiden in elkaar schuiven. **COUCK** Dat is een luik dat men vaak vergat in de algemene bedrijfsvoering. IT en business kenden elkaar niet tot een aantal jaren geleden. Service management is het logische vervolg voor IT. **KNAEPKENS** IT is was vroeger een product, de business hoefde in se niet met hen te praten. Maar IT is van een product- naar dienstenorganisatie geëvolueerd: terwijl je tien jaar geleden een modem kocht, koop je vandaag 'connectiviteit'. Hoewel IT nu een dienst verleent die op maat van de business moet zijn, vergeten ze nog al eens te praten met

elkaar. Maar in deze tijden van *ubiquitous computing* kun je niets meer doen zonder computers. De technologische complexiteit is vele malen hoger, er zijn veel meer mensen nodig om de informatica te onderhouden en de business heeft veel meer eisen. Bovendien is IT uiteengevallen in verschillende componenten. Je hebt dus mensen nodig die deze verzuiling aan elkaar kunnen praten. Je moet op elk moment incidenten kunnen oplossen zodat de business er geen impact van voelt. Met service management krijg je een kaderwerk om die complexiteit te helpen oplossen. **PEETERS** De IT-organisatie moet begrijpen wat de business wil veranderen en vooral waarom. Sommige organisaties liggen echt plat als het netwerk uitvalt. De business moet informatici meer bewust maken van het gevolg van de ingrepen die ze doen. **KNAEPKENS** Het helpt als informatici empathie krijgen voor de business. Laat de IT'ers eens door de productie lopen. Wij schrijven als service managers dikke boeken over de processen, maar dat helpt je niet vooruit. IT'ers denken in eentjes en nulletjes.

Heeft change management dan geen vat op hen?

KNAEPKENS In feite is er voor de informatici zelf geen echte verandering. Ze moeten wel anders werken, maar hun basistaak blijft pure IT zoals software debuggen. Je hebt meer weerstand bij de teammanagers. Wanneer je als manager van het team 'systeembeheer' ITIL invoert, moet je de klantafspraken gaan extrapoleren op dezelfde manier over alle teams. Leidinggevend moeten dan een stukje van hun gebruikelijke controle en planning laten varen en richtlijnen van anderen overnemen. In hun ogen bot je dan hun autonomie af. **COUCK** De IT-afdeling verliest zijn autonomie, maar de business krijgt er ook wel wat verantwoordelijkheid bij. Mensen zijn dat niet gewend. Voor elk nieuwe service zullen er groeipijnen zijn. Het is aan de service manager om er een soort van continuïteit in te verweven. Maar

een termijn kun je daar niet op kleven.

KNAEPKENS Service management is erop gericht alles in de lucht te houden, de SLA te respecteren en in geval van problemen, ze recht te kunnen trekken. Service management is in feite niet zo ingewikkeld (*lacht*).

Wat brengt de toekomst?

KNAEPKENS Service management moet je organisatie in eerste instantie stroomlijnen, maar voegt ook veel complexiteit toe. Toch ben ik positief. Na twintig jaar beginnen we ITIL te snappen. Ik merk toch dat IT'ers steeds meer dezelfde taal spreken. Het is een collectieve kennis geworden, nog geen kunde. Dat hebben de sessies ook wel bewezen. **COUCK** We zitten aan het begin van een nog heel lange weg. Aan de versie van ITIL moet niets veranderen. Het moet in de hoofden van de mensen veranderen. Ik zie al meer vacatures voor de functie van service manager. Dat is een positieve evolutie. ITIL is geen doel maar een middel om je organisatie op pad te houden. **KNAEPKENS** Nochtans is de bijdrage van ITIL groot. Als je service delivery in orde is, lever je de business een dienst aan de juiste prijs. ITIL helpt je om te werken naar een soort optimum. **PEETERS** Je mag in het hele proces de individuele gebruiker niet uit het oog verliezen. Je moet eerlijk communiceren over de impact. Er wordt wel gewerkt met *key users*, maar er zijn nog vele andere medewerkers. Het is niet complex om die te bereiken. ”

ITIL is een collectieve kennis geworden, maar geen kunde.

Pizzaboer zkt. service manager: verslag van een business-simulatie.

Een vaak gehoord pijnpunt in service management is de radiostilte tussen de business en informatici. **JAN SCHILT**, directeur van het Nederlandse spelbedrijf GamingWorks en zelf voormalig IT service manager, wil dit euvel uit de wereld helpen. Met zijn ingenieuze spel Grab@Pizza wil hij businessmanagers en informatici aanzetten om vaker rond de tafel te zitten en samen te werken aan het succes van hun onderneming. Als afsluiter van de ADM-werkgroep Service Management speelden de deelnemers deze business-simulatie. Wij zaten even samen met de spelleider.



Grab@Pizza is een zogenaamde business-simulatie. Waarom ontwierp u dit bedrijfsspel?

JAN SCHILT (GAMINGWORKS) Een gezonde IT vormt de kern van het succes van een bedrijf. En een gezonde IT-strategie vertaalt zich in een proactieve aanpak, in nauwe samenwerking met de zakelijke verantwoordelijken van de onderneming. Met een meer reactieve strategie botst de informatica-afdeling sneller tegen een aantal grenzen aan. Toch zien we dat in nog heel wat Benelux-bedrijven informatici bijna uitsluitend reageren op technische problemen op het terrein. Er is vaak geen tijd om eens na te denken over de mogelijke behoeften van de business. Zijn we wel met de juiste dingen bezig en wat kan eventueel beter? Met Grab@Pizza willen we deelnemers aanzetten om meer aandacht te besteden aan die toenadering tussen informatica en business.

Hoe verloopt het spel juist?

JAN SCHILT Grab@Pizza – een fictief bedrijf – is een van de grootste pizzabedrijven in de VS. De deelnemers moeten ervoor zorgen dat er meer omzet en winst gemaakt wordt. Maar er zijn – uiteraard – een aantal hindernissen op het parcours, zowel voor de businessmanagers als informaticaverantwoordelijken. We delen de groep op in verschillende teams die elk de rol van informatica-afdeling van Grab@Pizza spelen. Alle bestellingen komen centraal toe in een salesserver. Het systeem geeft vervolgens de bestelling door aan de dichtstbijzijnde franchisezaak, die uiteindelijk levert aan de klant. Informatica is dus bijzonder belangrijk voor de goede werking van het bedrijf.

De ADM-werkgroep speelde het spel met twee teams?

JAN SCHILT Klopt. In elk team duiden we een businessmanager aan. Hij moest de

Er waren veel parameters waarmee je rekening moest houden. Dat maakt het complex genoeg om er ook werkelijk iets van te leren.

omzet van Grab@Pizza laten aandikken met 500 miljoen dollar, de operationele kosten verlagen en de klantentevredenheid opkrikken. We startten het spel na twee kwartalen van het boekjaar en de businessmanager zat achter op het schema. Hij moest dus een plan bedenken om het doel te bereiken: marketingcampagnes opzetten, een online bestelmodule laten ontwikkelen, de processen optimaliseren. Z'n businessplan omvatte vijf projecten die Grab@Pizza op verschillende tijdstippen moest uitvoeren.

Wat is het succesrecept van de businessmanager?

JAN SCHILT Om de projecten te doen slagen, moet de businessmanager kunnen terugvallen op een goede informatica-infrastructuur en –dienstverlening. Als de businessmanager beslist om een maand eerder dan voorzien de systemen aan te passen voor de seizoenspizzas, moet de informaticaploeg nakijken of de infrastructuur die wijzigingen aankan. Binnen het team zullen er dan ook functies gecreëerd worden om bruggen te bouwen tussen business en IT. Daar zorgt de service level manager voor. Samen gaan ze na wat er voor elk project nodig is en vlooiën ze uit wat het effect van de wijzigingen of verbeteringen is voor de business en de omzet.

U had het al over mogelijke hindernissen. Hoe zien die er uit?

JAN SCHILT In de loop van het spel krijgen de informatici inderdaad ook mogelijke problemen, vragen, storingen en andere

incidenten voorgeschoteld die ze moeten verwerken. De service desk manager, incident manager en problem manager analyseren de 'fouten' en pakken de oorzaak aan in samenwerking met de change manager. Hij controleert wanneer een wijziging het minst impact heeft op de business. Ook in de realiteit kun je slechts in een bepaald tijdbestek aan de informaticasystemen sleutelen. Alle wijzigingen worden bijgehouden en gerapporteerd aan de service level manager. Hij gaat na of en hoe de infrastructuur presteert: meten is weten. Als de wijzigingen niet goed draaien, lukt het plan ook niet. De service level manager kan dan bijvoorbeeld beslissen om de infrastructurele capaciteit uit te breiden of extra servicedeskmedewerkers aan te werven, zodat er minder incidenten zijn en het plan kan slagen.

Slaagden de ADM-deelnemers in hun opzet?

JAN SCHILT In de eerste ronde viel het op dat geen van beide teams de klant centraal stelde in de informaticabeslissingen. Team 1 concentreerde zich bijvoorbeeld op een infrastructurele uitbreiding, terwijl in feite de servicedesk onderbemand was. Daardoor konden ze een groot aantal incidenten niet oplossen. Het woog op de prestaties van Grab@Pizza. Daardoor verdiende team 1 beduidend minder dan voorzien. Team 2 toetste de projecten daarentegen wel iets meer aan de business. Zij lieten geen incidenten liggen en gaven er ook de juiste prioriteit aan, met als resultaat dat ze meer verdienden. Toch vroegen ze zich nog onvoldoende af waar de klant naartoe wilde. Desondanks zat er toch een verschil van twaalf miljoen Dollar tussen de winsten van de twee teams.

Zag u al verbetering in de tweede ronde?

JAN SCHILT Team 2 moest een aantal organisatorische uitdagingen aangaan. De IT manager botste echter tegen een aantal financiële grenzen aan. Het team rapporteerde de uitgaven niet, waardoor de financiële grafiek en het budget niet overeenstemden. In tegenstelling tot de eerste ronde focusten ze zich nu meer op de incidenten en minder op de business. Maar de verkoop leed eronder: de salesserver crashte en er gingen heel wat centen verloren. De businessmanager was zelfs niet op de hoogte! Bij Team 1 was de businessmanager beter op de hoogte van de stand van zaken, maar hij nam die zelf op. Hij liep bij wijze van spreken de hele dag doorheen de IT-afdeling. Dat is uiteraard ook niet ideaal.

Was er dan te weinig feedback vanuit zijn informatica-afdeling?

JAN SCHILT Het is de eeuwige keuze: trust or control... Er was hier inderdaad iets te veel controle en te weinig vertrouwen. De businessmanager moeide zich met informatica en de IT manager moeide zich met incidentenbeheer. Dan vlot het niet. Dat is in de realiteit net zo. Team 1 verloor dus opnieuw veel geld door een falende servicedesk. In de aanloop naar ronde drie riepen ze een nieuwe job in het leven die meer zicht op de kosten kreeg.

Kregen de teams nog andere inzichten in de loop van het spel?

JAN SCHILT Wat me opviel na twee rondes was dat beide businessmanagers mee aanschoven bij de rest van hun team, terwijl zij voordien aan een apart tafeltje zaten. In werkelijkheid is dat moeilijk natuurlijk, maar

het geeft het belang aan van 'business-it alignment'. Als iedereen op zijn eilandje blijft werken, kun je je processen nooit optimaliseren. Dan stop je een extra disk in de server om de capaciteit op te trekken, maar je weet niet waarom je capaciteit tekortschiet.

Haalden de teams alsnog een goed resultaat?

JAN SCHILT Beide teams kwamen uit op winst en een gestegen omzet. Uiteindelijk won team 2 het spel, omdat team 1 te veel centen had verloren door incidenten. Had het team bepaalde beslissingen eerder genomen, dan zou het sneller opmerkelijke winst gemaakt hebben. Maar zoals steeds waren er geen winnaars of verliezers... (knipoogt)

"Ik heb vooral het belang van de processen ervaren", hoorden we nadien. Dat lijkt er pal op?

JAN SCHILT Je moet weten welke stappen en beslissingen je moet nemen om tot resultaten te komen. Maar IT en business denken anders, dus moet je een gemeenschappelijk beeld scheppen. Dat lukt via overleg. In het spel waren de twee teams eerst ook meer bezig met de servicedesk, maar IT kan vaak niet bepalen welke incidenten prioritair zijn. In de latere rondes betrokken ze meer zakelijke profielen, verloren ze minder geld en waren ze ook sneller klaar. Communicatie is belangrijk. In het echte leven weten de servicedeskmedewerkers ook niet wat de impact is van een incident. Het duizendste ticket is bij wijze van spreken geen viering waard, hoor.

Dit spel heeft verduiveld veel overeenkomsten met de realiteit.

Hoe representatief is dit spel nu?

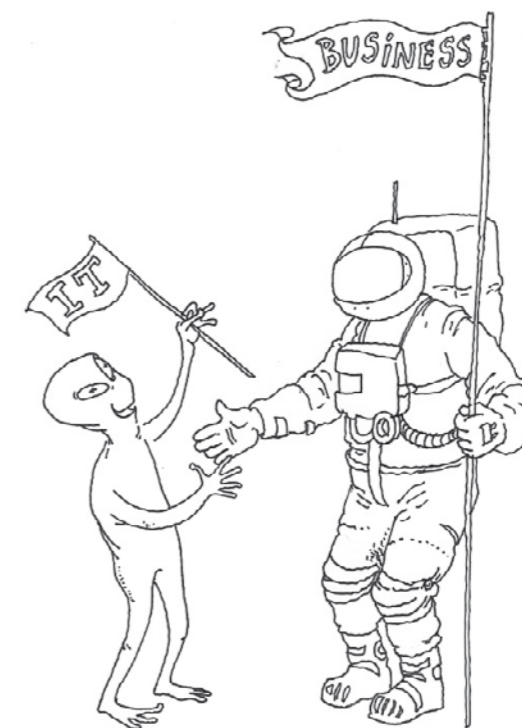
JAN SCHILT We hebben het intussen minstens vijftig keer gespeeld. Achteraf horen we vaak van de deelnemers: 'het leek ons bedrijf wel'. Een service level manager hebben ze immers ook wel, maar zijn relatie met de business wordt geregeerd en gedomineerd door de SLA zelf, de service level agreement. Er zijn nog geen processen voor probleembeheer, wijzigingenbeheer, continue verbetering enzovoort. Men kent nog onvoldoende het belang van die profielen. Nochtans zijn het essentiële schakels om het hele mechanisme te doen werken. Je moet bijvoorbeeld de impact van wijzigingen kunnen voorspellen met je change manager. Het heeft geen zin om een SLM aan te werven als je de lifecycle van je IT-dienstverlening niet kunt oefenen en verbeteren. Je moet inzicht krijgen in je eigen IT-organisatie en de job kennen en kunnen. Dan integreer je business en IT zoals het hoort.

Waarom is dit spel zo interessant voor informatici?

JAN SCHILT Het brengt de wensen van de eindklanten in een goed perspectief. Je begrijpt als informaticus beter waarom de business bepaalde beslissingen neemt. Ook vandaag hoorde ik van de ADM-leden dat het niet makkelijk is om je in te leven in de rol van de business, omdat je daar uiteindelijk niet de hele dag mee bezig bent. IT-departementen die met het volledige team deelnemen, kunnen echt een aantal pijnpunten blootleggen. De IT-directeur heeft naderhand een lijstje met punten om het werk van z'n team te verbeteren. Dat is wel een uitdaging. ”

Vier trends op een rij.

We leven in een digitale samenleving en informatica wordt steeds meer strategisch voor organisaties. Een goed beheer ervan is dus gewenst. Om die reden mogen we verwachten dat IT Service Management nog meer succes zal kennen in de toekomst. Misschien kan het dienen als model om andere bedrijfsdiensten te professionaliseren? Binnen ITSM zijn *service management frameworks* al goed ingeburgerd, dat heeft dit document wel duidelijk gemaakt, maar welke evoluties kunnen service managers nog verwachten? **KIM OOSTVOGELS** van Möbius en **PIETER DE MEULENAER** van LoQutus keken op vraag van ADM eens in hun glazen bol. Daarin konden ze vier trends in service management ontwaren.



Trend 1: IT-diensten worden modulair

Organisaties stemmen hun IT-dienstenmodel vandaag af op het bedrijfsplan. Indien technologie geen kerncompetentie voor hen is, denken ze al wat meer genuanceerd na over de verdeling tussen interne en uitbestede diensten. “We merken dat men informaticadiensten meer en meer modulair organiseert”, vertelt **KIM OOSTVOGELS**. “Het laat organisaties toe sneller te schakelen bij veranderingen in hun manier van werken of in hun organisatiestructuur, bijvoorbeeld bij overnames of fusies. Als je modulair werkt, heb je logischerwijs een beter zicht op je volledige informaticaketen met alle diensten en hard- en software. Je krijgt een praktische verzameling bouwstenen waarmee je je IT kunt opbouwen en sneller kunt reageren op veranderende omstandigheden. Het is wel een uitdaging om het geheel van IT-diensten transversaal te bewaken en op elkaar af te stemmen.”

Trend 2: Governance wint aan belang

Governance (zie ook het artikel hierover elders in dit document) werd in het verleden nog al eens onderschat, maar zal in de toekomst cruciaal blijken voor een efficiënte en wendbare IT. “IT diensten worden als een commodity beschouwd zoals water of elektriciteit”, merkt **PIETER DE MEULENAER** op. “Onder impuls van anything-as-a-service wordt IT losgekoppeld van het meer technische luik. Het gaat eerder over de invulling van de bedrijfsnaden. Je somt op wat je nodig acht en je vertrouwt op je IT-leverancier om de dienst goed te laten functioneren.”

Om dat proces in goede banen te leiden is er wel meer governance nodig. Om de interne en externe ‘modulaire’ diensten goed op elkaar af te stemmen heeft het management best een goed zicht op de IT-structuren in de organisatie. De CIO heeft dat vaak wel

onder de knie, maar ook het inzicht van de algemene directie in informatica moet nog groeien. “Dat is nodig wil ze noodzakelijke investeringen beter kunnen inschatten”, aldus **OOSTVOGELS**. “Voor het management gaat het nog te vaak om technische kosten. Het debat moet gaan over de toegevoegde waarde van IT bij het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen.”

“Als de IT-systemen niet beheersbaar zijn, wordt het ook heel wat moeilijker om IT-diensten te verdedigen. Maar het management beslist wel over de budgetten”, gaat **OOSTVOGELS** verder. “We hebben er dus alle baat bij dat het management visionair omspringt met IT.” Governance is dus essentieel. Het helpt je om de afspraken tussen business en IT beter te beheren, verwachtingen te kanaliseren en kosten transparanter te maken. Vandaag wordt dat onvoldoende geformaliseerd, wat soms leidt tot idiote discussies. Wat is beschikbaarheid? Moet de machine draaien of moet e-mail beschikbaar zijn? “Daarom zal de ontwikkeling van een goede en volledige servicecatalogoog steeds belangrijker worden. We merken dan ook dat het zwaartepunt van service management verschuift naar contract management”, licht **DE MEULENAER** toe.

Trend 3: Silo's worden doorbroken

Binnen service management denkt men nog al te vaak in vakjes, vindt **DE MEULENAER**: “Als men er in slaagt om de oude silo's van bijvoorbeeld change management en incident management te doorbreken, creëer je een efficiëntere IT-organisatie. Nu vele organisaties ruime ervaring hebben verworven in specifieke onderdelen van service management, is integratie aan de orde. Je kunt bijvoorbeeld de dienstenkwaliteit opvolgen door de relatie tussen wijzigingen en storingen onder de loep te houden. Door deze uitbreiding van het domein staat de rol van service managers onder druk.”

“Wil je werken naar een geïntegreerd IT service management, dan is het belangrijk om alle processen van begin tot eind te controleren”, vult **OOSTVOGELS** aan. “Leg de verbanden tussen de verschillende activiteiten vast en maak de betrokkenen duidelijk in welke mate ze van elkaar afhankelijk zijn. Zorg voor een vlotte overgang van de voorbereidingsfase naar de exploitatie van de nieuwe IT-diensten. Kortom, maak service management zo transparant mogelijk.”

Trend 4: Service management voor iedereen

De voordelen van IT service management blijven voor organisaties niet onopgemerkt. Men begint stilaan het principe toe te passen op andere ondersteunende diensten zoals logistiek. Sommigen gaan nog een stap verder en stoppen hun volledige organisatie in een servicenetwerk waarin elke afdeling zowel klant als leverancier is.

Het zorgt voor een kruisbestuiving van beste praktijken in beide richtingen. “IT servicedesks kunnen bijvoorbeeld nog wat mosterd halen bij hun collega's van de ‘customer care centers’ of helpdesks”, vertelt **OOSTVOGELS**. “Die werken al jaren volgens bewezen en klantvriendelijke methoden die servicedesks kunnen helpen om verder te professionaliseren. Omgekeerd wordt het totale dienstenpakket van organisaties steeds vaker geformaliseerd in een servicecatalogus.”

OOSTVOGELS en **DE MEULENAER** denken zelfs dat service management een departement kan worden: “Sommige organisaties werken al met een project management office die de verantwoordelijkheid krijgt voor de selectie en de uitvoering van interne projecten. Zo'n pmo beheert niet alleen informaticaprojecten. Naar analogie daarmee kun je verwachten dat er soortgelijke offices ontstaan om service management voor de hele organisatie te beheren.”

Naar een geïntegreerd framework?

De service management cirkel is duidelijk nog niet helemaal rond. Er blijven theoretische pistes zoals *enterprise architecture* die het onderzoeken waard zijn. Tegelijk bevestigt dit document dat we al een lange weg hebben afgelegd.

Tien jaar geleden, in de glorieperiode van ITIL v1, hadden we bijvoorbeeld nog geen echt contractbeheer. Het ging daarbij steeds om dezelfde vraag: “Was de kip of het ei eerst?” Om incidenten volgens prioriteit en op tijd te kunnen oplossen heb je *service levels* nodig, maar dan moet je wel weten hoe lang die oplossing normaal duurt. Vandaag werken de meeste servicemanagers duidelijk met ITIL versie 2, lezen we. Het betekent dat wij vanuit het onderwijs nog niet hoeven over te stappen naar v3, maar het is voorlopig koffiedik kijken hoe het verder zal evolueren.

Zullen bedrijven verschillende *frameworks* gebruiken voor servicemanagement, waardoor er - geheel volgens het principe van het marxistische dialectisme - een grote discussie ontstaat tussen twee modellen? Of zitten we nu voorbij Gartner's hype op weg naar de ‘desillusie’? Het zou betekenen dat we vele jaren hebben geïnvesteerd en dat het allemaal weinig heeft uitgehaald. Er kan ook een soort divergentie optreden, waarbij er een *framework* ontstaat voor elk type bedrijf of sector. We mogen hopen dat deze slechtst denkbare scenario's geen werkelijkheid worden.

Dan gaat mijn voorkeur uit naar een volledige integratie van de bestaande *frameworks*: ITIL, VAL-IT, COBIT en andere. Nu is ITIL de *best practice*, maar het betekent niet dat je die pasklaar kunt toepassen op een andere onderneming of sector. Iedereen heeft een andere cultuur. Met een geïntegreerd, overkoepelend *framework* zullen we allemaal dezelfde taal spreken. Het maakt bovendien onze taak als docent wat makkelijker omdat we slechts één standaard hoeven te onderwijzen. En het maakt het werk van *consultants* eenvoudiger. Zij komen in verschillende

bedrijven maar het gaat altijd over dezelfde processen. Dankzij een gemeenschappelijke basis kun je sneller aan de slag met service management, en is er minder maatwerk nodig. Wat lokale varianten uiteraard niet uitsluit, integendeel.

Ik ga dit document alvast gebruiken in onze colleges. Op korte termijn kunnen we vooral *change* beter begeleiden. Daar loopt het immers vaak fout, merken we, en dat heeft te maken met onze Westerse manier van werken. Projectmanagers stoppen veel tijd in de voorbereiding van projecten, maar bij de uitvoering begint men eerst met de tastbare zaken en vergeet men de ‘zachte’ zaken. Zeker voor studenten softwaremanagement zal ik dit in de toekomst extra toelichten. We geven hen alle tips over verandering, hoe je perceptie kunt beïnvloeden, enzovoort. Door deel te nemen aan projecten in het bedrijfsleven, komen ze definitief te weten hoe de vork aan de steel zit. Ervaring is moeilijk aan te leren, vandaar het belang van kennisdeling en ADM-werkgroepen. Informatica is levenslang leren.

Koen Schram

Opleidingshoofd Toegepaste Informatica
Karel de Grote-Hogeschool Antwerpen

Met dank aan alle deelnemers aan de ADM werkgroep over Service Management in 2009-2010, in het bijzonder aan hen die hun medewerking verleenden aan de ronde tafel gesprekken die in dit document hun neerslag vonden:

Rob Koreman – *Agfa*

Marc De Vogel – *Fujitsu*

Robert Zondervan – *Inno.com*

Jan Horckmans – *BNP Parisbas Fortis*

Fri Van Raemdonck – *Agfa*

Carl Vanschoenwinkel – *Belgacom ICT-Telindus*

Dieter Dehaes – *U-vision, Cronos Group*

Dirk Danckers – *Crossroad Consulting*

Sonia Bettens – *Atos Worldline*

Jan Wyers – *De Lijn*

Birgitta Brys – *Atos Worldline*

Lea Ceulemans – *De Lijn*

Tine Peeters – *Human Interface Group*

Dirk Couck – *Agfa*

Stef Knaepkens – *SD Worx*

Jan Schilt – *GamingWorks*

Kim Oostvogels – *Möbius*

Pieter De Meulenaer – *LoQutus*

Koen Schram – *Karel de Grote-Hogeschool*