



Best Practices in IT Service Management

De KSF's van informatiemanagement

Waar moeten we het informatiemanagement positioneren? Wat zijn de kritiekesuccesfactoren? Wat, überhaupt, zijn kritiekesuccesfactoren precies? En hoe pas ik ze toe in de praktijk van alle dag? Op het itSMF-voorjaarscongres 'Best Practices in IT Service Management' gaf Bart Stofberg zijn gehoor opening van zaken.

Op 17 april vond in de Reehorst te Ede weer het itSMF- voorjaarscongres Best Practices in IT Service Management plaats (zie voor een uitgebreid verslag pagina 28 t/m 31). Een van de sprekers was lead consultant ICT Management Bart Stofberg van LogicaCMG. Op zijn 'geheel eigenwijze', zoals het programmaboekje al aankondigde, presenteerde Stofberg 'vol zendingsdrang en in discussie met de zaal' zijn kritiekesuccesfactoren (KSF's) voor informatiemanagement. Gezien het thema van dit nummer wilden we u de kern van Stofbergs betoog hier niet onthouden – in onze eigen woorden samengevat uiteraard.

Positionering

Waar precies moeten we 'het informatiemanagement' (IM) positioneren? In het schema hiernaast is de positie van IM in beeld gebracht. Je hebt 'de business', je hebt de IT-hoofdaannemer – verantwoordelijk voor de supply – en je hebt een of meer IT-onderaannemers. Tegenwoordig brengt men in Nederland, het informatiemanagement en het functioneel en applicatiebeheer (FAB) onder aan de kant van de business, aan de 'demand'-zijde. Daarboven vinden we een CIO die (eind)verantwoordelijk is voor IT en een functionele lijn onderhoudt met het informatiemanagement. Zo zou het, volgens Stofberg, tenminste moeten. De CIO is voor drie dingen verantwoordelijk. Hij moet ervoor zorgen: (1) dat de diverse lokale demand-belangen van de verschillende business-units met elkaar in evenwicht zijn, (2)

dat de lokale demand goed in balans is met de gezamenlijke demand en (3) dat er een goede balans is tussen de demand-belangen en het supply-belang. De CIO kan dat alleen goed doen als de partijen die daar een rol in spelen ook echt voor hun eigen belang opkomen. Dat geldt dus ook voor de informatiemanager. De informatiemanager moet ervoor zorgen dat het belang waar hij voor staat goed over het voetlicht wordt gebracht. Dat vereist twee dingen. Ten eerste moet je als informatiemanager ervoor zorgen dat je in alle relevante IT-discussies echt dé vertegenwoordiger bent van de klantenorganisatie; je moet dus mandaat hebben. Dat betekent dat de klant je moet kunnen vertrouwen. En als het goed is kan die klant jou ook vertrouwen, omdat jij zelf geen supply-belang hebt. Voor een goede invulling van een informatiemanagementfunctie is dat van cruciaal belang. Op het moment dat je als informatiemanager wél supply-verantwoordelijkheid krijgt toegeschoven, ben je niet meer onbevooroordeeld. Dan heb je een eigen belang en raak je je 'unique selling point', namelijk dat je belangenvrij bent, kwijt. In veel organisaties wordt de gehele IT uitbesteed aan verschillende partijen, waarbij het informatiemanagement er vervolgens verantwoordelijk voor wordt gesteld dat de samenwerking tussen de verschillende supply-organisaties goed verloopt. Dat kan niet, aldus Stofberg. Want als je het zo doet, dan ben je als informatiemanager verantwoordelijk voor de samenwerking tussen de verschillende supply-organisaties en dan heb je dus een supply-verantwoordelijk-

heid. Dat raakt je onafhankelijkheid. Door zo'n rol te aanvaarden, ondermijn je je eigen positie. Die rol hoort typisch wél thuis bij de IT-hoofdaannemer. Er is één IT-hoofdaannemer en die is verantwoordelijk voor de supply.

Doel

Het doel van informatiemanagement is ervoor zorgen dat de informatievoorziening en de IT optimaal bijdragen aan het succes van de business-unit of de onderneming. Om dat doel te bereiken heb je zogeheten kritiekesuccesfactoren nodig. Kritiekesuccesfactoren zijn dingen die, als je ze allemaal doet, garanderen dat je succes heb. Ze zijn dus allemaal relevant. Als je er eentje niet doet, mislukt je missie per definitie. Als het succes van een klassieke eettafel is dat-ie stabiel overeind blijft staan, dan heeft die tafel vier kritiekesuccesfactoren, namelijk zijn vier poten. Haal je er eentje weg dan begint die tafel te wankelen. Een vijfde poot toevoegen heeft niet zoveel zin, want hij staat al stabiel. Zo'n vijfde poot is dus géén KSF. Kritiekesuccesfactoren zijn handig omdat ze precies aangeven waarop je moet letten. Ze helpen je om te bepalen waarop je moet focussen om je doelen te bereiken. Je kunt soms echter ook een stabiele tafel maken met net even een ander stel poten, of met poten die net even op een andere manier bevestigd zijn. Met andere woorden: er is niet altijd maar één set KSF's mogelijk. Dat is afhankelijk van de omstandigheden en eigen inzicht. Hieronder vindt u Stofbergs set van zes kritiekesuccesfactoren voor informatiemanagement.

1. Weten wat nodig is

De informatievoorziening en de IT-strategie moet goed worden afgestemd op de business-strategie. Je betreedt dus het business-domein en praat met businessmanagers om er achter te komen wat ze willen. Daarbij is heel belangrijk dat het kwalitatieve discussies blijven. Geen gedoe met KPI's. Dat voegt niets toe, maakt het alleen maar ingewikkelder en zorgt ervoor dat je precies krijgt wat je niet wilt hebben.

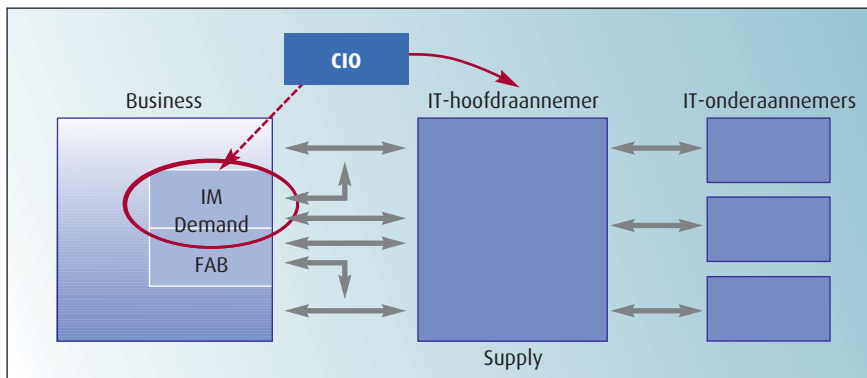
2. Afspreken wat nodig is

Als informatiemanager moet je met je omgeving afspraken maken. Belangrijk is als je afspraken maakt, dat die afspraken een verworvenheid beschermen. Die eis mag je dan ook stellen: een afspraak die je maakt, met wie dan ook, moet wat opleveren. Daarvoor heb je allereerst een gezamenlijk referentiekader nodig. Je kunt daarbij gebruikmaken van SLM, Service Level Management. Dat is een typische vorm van afspraken maken met je leveranciers. Er komen zaken bij kijken als contractmanagement, SLA's, een servicecatalogus en portfoliomanagement. Belangrijk daarbij is dat je afspraken maakt op dagbasis en niet op jaarbasis. Niet een SLA die je één keer tekent, en dan maar ervan uitgaan dat je

dingen: Deming is (a) houdt iedereen zich aan de afspraken en (b) als dat zo is, controleren of je dan ook je doel bereikt hebt. Want misschien heb je wel de verkeerde afspraken gemaakt. Dus het is een voortdurende dubbele toetsing: doet iedereen wat er is afgesproken en haal je daar je doelstellingen mee. Volgens Stofberg is dat ook het verschil tussen meten en toetsen. Meten is dat simpele 'klopt het allemaal', toetsen is een kwalitatieve beoordeling, krijg je wat je kwalitatief hebt afgesproken. Bij informatiemanagement ligt de nadruk heel sterk op het kwalitatieve stuk. Het helpt natuurlijk wel om dingen te meten, maar je moet heel goed oppassen. Zodra je 'meetdingen' te belangrijk gaat vinden, krijg je gewoon wat je hebt afgesproken en dat is bijna nooit wat je nodig hebt, waarschuwt Stofberg.

4. Samenwerken op basis van vertrouwen

In de huidige bedrijven heb je een goede lokale slagkracht nodig. Je kunt niet meer in de top alles bedenken en dan bekijken wat het wordt. Het is geen pindakaasfabriek waar je alles één keer ontwerpt en zegt: nu is het klaar. Je wilt dat er op allerlei plekken in de organisatie wordt meegeacht. Ook bij je interne IT-leverancier en



De plaats van informatiemanagement.

een jaar lang krijgt wat is afgesproken. Dat kan niet meer in deze tijd. De wereld verandert elke dag. Dus wat je wilt is: je maakt een afspraak en dag-in-dag-uit toets je of dat nog steeds is wat je nodig hebt. Zo nee, dan maak je morgen een nieuwe afspraak.

3. Krijgen wat nodig is

Stap drie is: zorgen dat je krijgt wat nodig is. Daarvoor ga je Deming doen (Plan-Do-Check-Act). Je gaat controleren of je krijgt wat is afgesproken. Deming is echter twee

ook bij externe sourcepartijen. Dat betekent dat je in IT eigenlijk maar één mogelijkheid hebt: samenwerken op basis van vertrouwen. Samenwerken doe je als informatiemanagement met de business én met IT. Samenwerken op basis van vertrouwen houdt in dat je moet kunnen rekenen op loyaliteit, op volwassenheid en op veiligheid. Het houdt echter ook in dat je eisen moet stellen aan die partijen. Waar het om draait is samen succesvol zijn. Jij en de business, jij en IT.

5. Zelfbewust informatiemanagement

Informatiemanagement moet in zo'n samenwerkingssituatie heel zelfbewust acteren. Het topmanagement heeft recht op alle informatie, zodat het beslissingen kan nemen. Informatiemanagement heeft daarbij de plicht om te informeren. Maar het heeft ook het recht om gehoord te worden. Dat wil zeggen dat als jij met een businessmanager zit te praten en die man wil het gesprek beëindigen, terwijl jij nog niet het gevoel hebt dat je hem alles hebt kunnen vertellen, dat jij dan mag eisen dat je dat gesprek afmaakt. Het is jouw recht dat je hem alles vertelt, zodat hij goede beslissingen kan nemen. Daar staat tegenover dat het zijn recht is om op basis van alle informatie die jij hem hebt gegeven, de verkeerde beslissing te nemen. Daarbij: er zijn geen IT-issues, er zijn alleen maar business-issues. Het topmanagement, dat is belangrijk, heeft recht op tegenspraak en als informatiemanager ben jij een van degenen die ervoor moet zorgen dat die tegenspraak er ook is.

6. Transparantie van beleid en besluitvorming

De zesde poot onder succesvol informatiemanagement is transparantie van beleid en besluitvorming. Een bedrijf moet een duidelijke strategie hebben die bij iedereen bekend is. Dat moet vertaald worden naar concreet beleid en naar duidelijke kaders. Wat je met elkaar nodig hebt, is een gezamenlijk woordenboek, zodat je dezelfde taal spreekt met z'n allen. Daarnaast heb je een gezamenlijke plattgrond nodig, zodat je gezamenlijk hetzelfde beeld hebt van de werkelijkheid. Je hebt ook een gezamenlijk bestemmingsplan nodig, zodat je weet waar je met elkaar naar toe gaat. En wat je tot slot nodig hebt, is een gezamenlijke wetgeving: dit zijn de afspraken, zo gaan we met elkaar om. Die vier dingen samen vormen een gemeenschappelijke standaard, een gemeenschappelijke architectuur.

Ter afronding

Als je die zes dingen doet gaat het vanzelf goed, zo besluit Bart Stofberg zijn betoog. Dan dragen IV en IT daadwerkelijk bij aan de business. Daarbij zijn er twee randvoorwaarden: (1) geen supply-verantwoordelijkheid, op geen enkele manier, en (2) duidelijk en voldoende mandaat. Er klinkt applaus!

DICK SCHIEVELS

is hoofdredacteur van dit magazine.