



www.itsmf.cz



Úloha ITIL V2.0 při budování zralosti organizací IT

Vladimír Kufner

ITSM konzultant, Hewlett-Packard

1.místopředseda itSMF CZ



© itsmf 2002-7

itSMF Czech Republic 2007

itSMF



www.itsmf.cz

Agenda



- O čem bude řeč?
- Přehled klíčových publikací ITIL V2.0 a itSMF
- Best practises v ITIL V2.0 a vazba na zvyšování zralosti organizace
- Přidaná hodnota ITIL při zvyšování zralosti organizací IT zvyšování
 - Jak poznáme zralost organizace IT?
 - Jak určovat zralost organizací dle ITIL?
 - Jak zvyšovat zralost organizací dle ITIL?
 - O čem ITIL není, kde nám nepomůže v souvislosti se zvyšováním zralosti IT
 - V čem nám ITIL pomůže
- Závěr & otázky





www.itsmf.cz

Přehled klíčových publikací ITIL V2.0 a itSMF



© itsmf 2002-7

itSMF



www.itsmf.cz

O čem je řeč?



- 11 publikací ITIL V2
 - Introduction of ITIL – August 2005
 - Service Support – June 2000
 - Service Delivery – April 2001
 - Planning to Implement Service management – April 2002
 - Security management – April 1999
 - Business Perspective I – November 2004
 - Business Perspective II – September 2006
 - ICT Infrastructure Management – October 2002
 - Application Management – September 2002
 - Software Asset management – September 2003
 - Small-scale Implementation – January 2006





www.itsmf.cz

O čem je řeč?



Převzato z publikací OGC



© itsmf 2002-7

itSMF Czech Republic 2007

itSMF

O čem je také řeč?



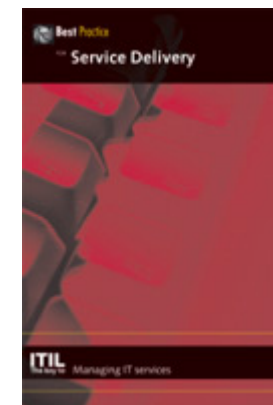


www.itsmf.cz

Best practise – správa provozu



- 11 disciplín, pravděpodobně nejznámější, nejrozsáhlejší a nejúplnější část ITIL V2.0
 - Funkce Service Desku
 - Procesy Service Support
 - Incident management
 - Configuration management
 - Change management
 - Problem management
 - Release management
 - Procesy Service Delivery
 - Service level management
 - Availability management
 - Capacity management
 - Financial management for IT services
 - IT service continuity management

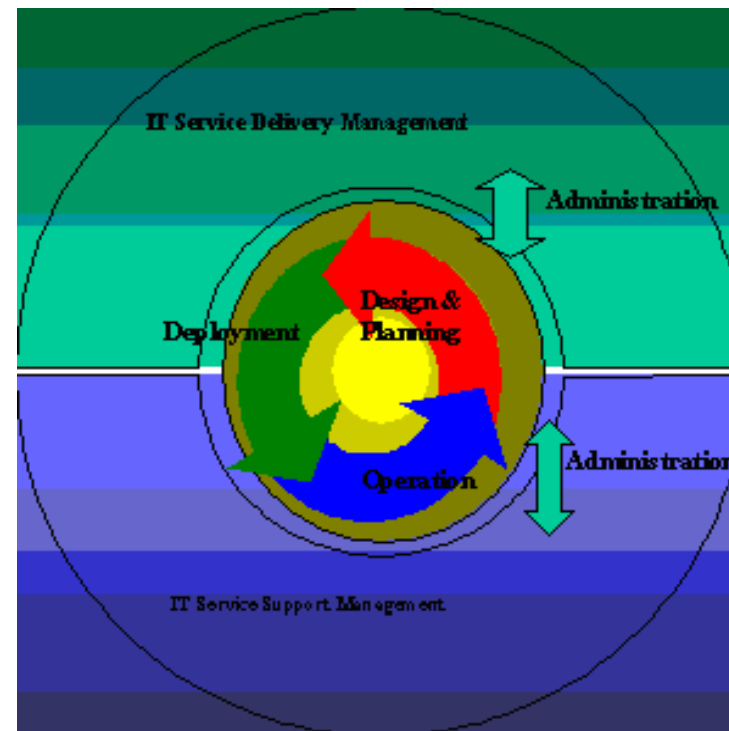




ITIL – ICT Infrastructure Management



- Obsahuje následující procesy:
 - Design and Planning
 - Deployment
 - Operation
 - Technical support



Převzato z publikace OGC



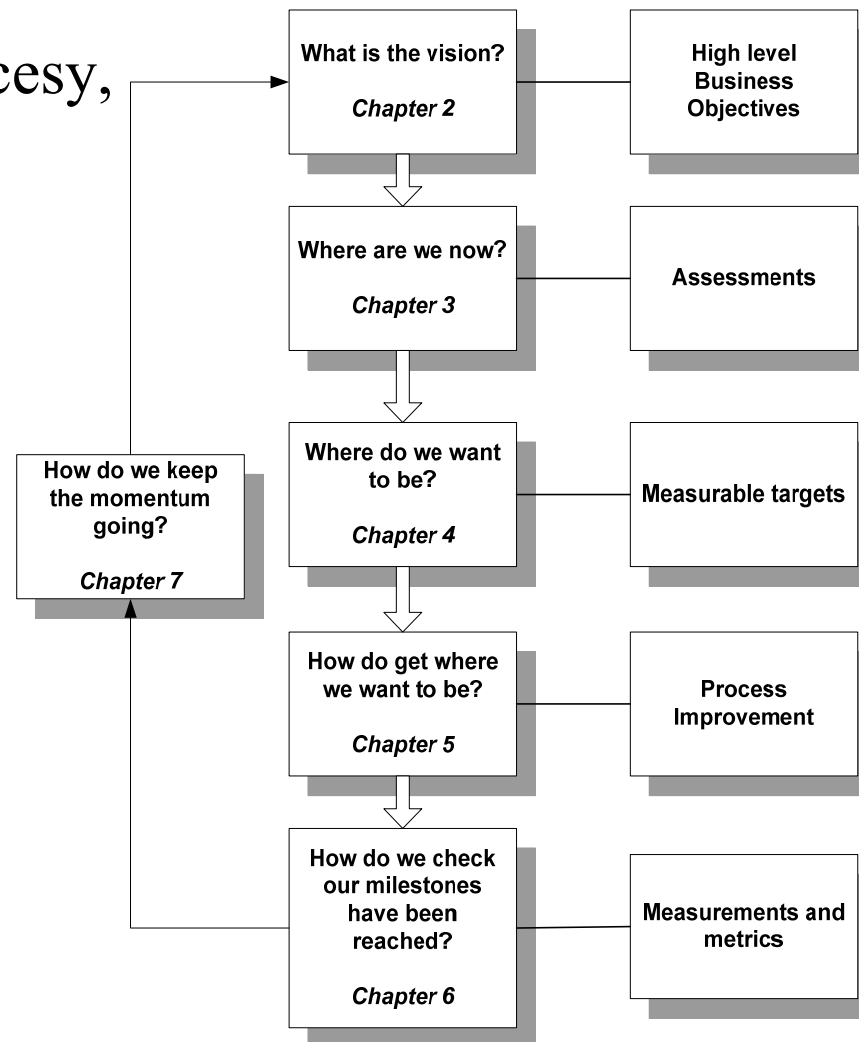


www.itsmf.cz

ITIL – Planning to Implement Service Management



- Neobsahuje procesy, ale návod, jak je implementovat



Převzato z publikace OGC



© itsmf 2002-7

itSMF Czech Republic 2007

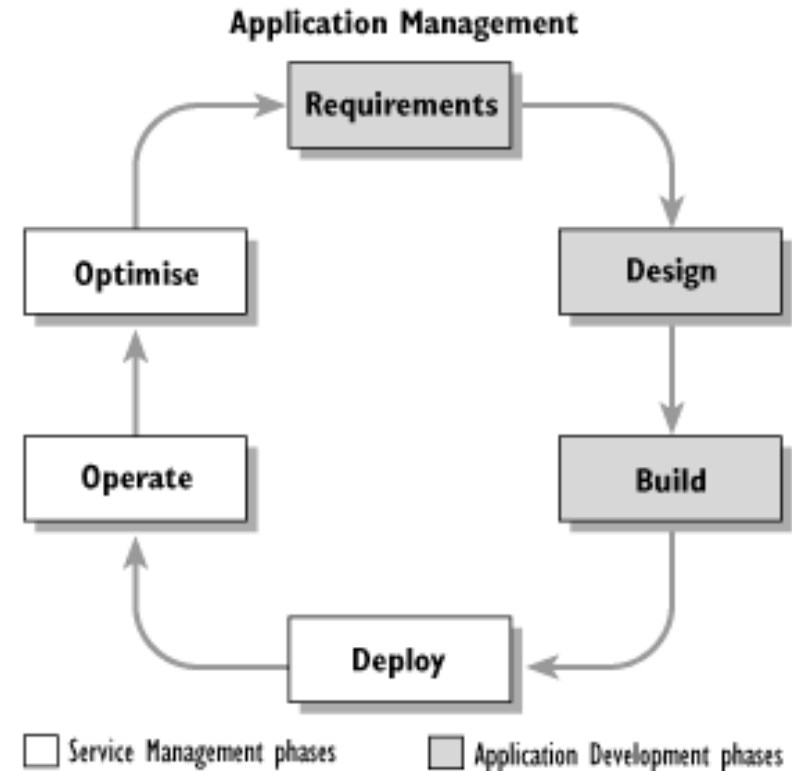
itSMF



ITIL – Application Management



- Application Management
 - Pokrývá procesy vyznačené šedě (zbytek pokrývají knihy SS a SD)
 - Popisuje životní cyklus vývoje aplikací



Převzato z publikace OGC



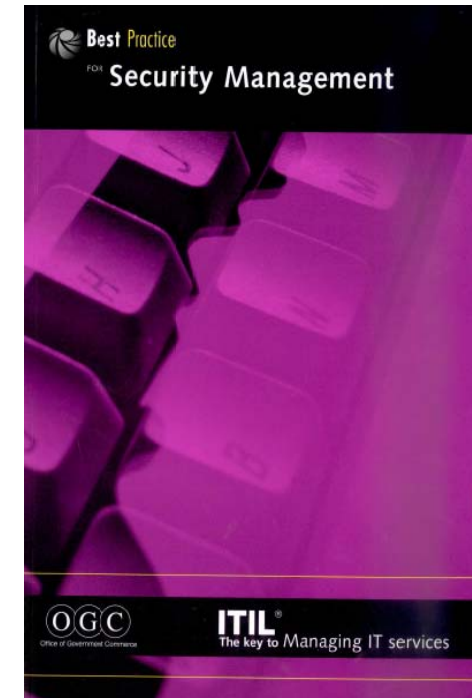


www.itsmf.cz

ITIL - Security Management



- Obsahuje jediný proces – **Security management**
- Shrnutí pro management – základní terminologie, účel, obsah
- Základy informační bezpečnosti (hodnota informací, bezpečnostní opatření, obchodní aspekty)
- Proces informační bezpečnosti s pohledu IT managementu
- Vazby na další publikace ITIL, speciální komentáře k individuálním procesům
- Opatření k informační bezpečnosti – subprocesy
 - Řízení informační bezpečnosti (Information security control)
 - Implementace
 - IS/ICT audit
 - Údržba
 - Reporting
- Implementační návod na informační bezpečnost – uvědomění, organizace, dokumentace, role, často dělané chyby, kritické faktory úspěchu CSF



© itsmf 2002-7

itSMF Czech Republic 2007

itSMF

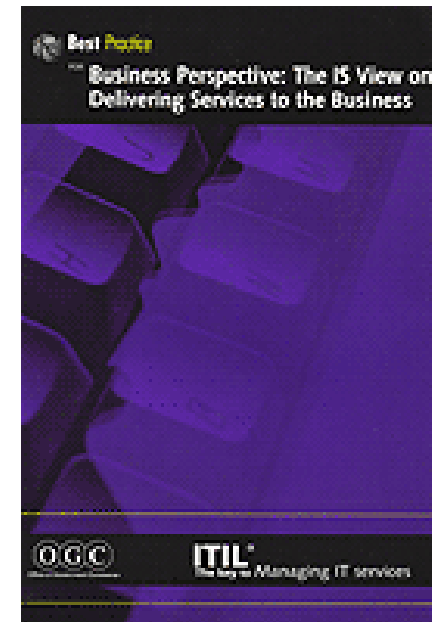


www.itsmf.cz

ITIL - Business Perspective (Volume I)



- Cíl: poskytnout určité přiblížení IT/IS z pohledu businessu (top-down)
- Zamaňuje se na:
 - Lidi, procesy, technologie a dodavatele
- Klíčové procesní oblasti:
 - Business Relationship Management
 - Supplier Relationship Management
 - Planning, Review and Development
 - Liaison, Education and Communication





www.itsmf.cz

ITIL - Software Asset Management/SAM (complementary ITIL book)



- Obsah – charakteristiky SW aktiv, právní aspekty, SW supply value chain (SVC)
- Vytváření obchodního případu
- Organizace, role a odpovědnosti
- Přehled procesů
 - Základy správy aktiv SW
 - Klíčové procesy správy aktiv (Asset management)
 - Logistické procesy
 - Verifikační procesy a srovnání vůči normám a standardům
 - Procesy udržování vztahů, speciální situace
- Přehled implementace
- Nástroje a terminologie
- Partneři a SAM – SAM and ITIL, SAM a Cobit, SAM a BS15000





www.itsmf.cz

ITIL Business perspective Vol.2 – pohled ze strany businessu na úspěšnou dodávku služeb IT



- Jediná ITIL publikace určená pro **business!**
- Obsah (neobsahuje formálně procesy, ale spíše koncepty):
 - Podniková strategie (Corporate strategy)
 - IT Governance
 - Provádění a zpráva změn (Managing changes)
 - Business and IT Service Continuity
 - Správa aktiv v IT (IT Asset management)
 - Správa lidských zdrojů (Sourcing)
 - Správa znalostí (Knowledge management)
 - Standardy a nejlepší praktiky
 - Velmi dlouhá část odkazů na literaturu





www.itsmf.cz

ITIL Small-scale implementation



- Týká se „škálovatelnosti ITIL“ – vznikla dodatečně. Obsahuje
 - Vstupní audience – koho se týká?
 - Co to znamená „malá“ organizace?
 - Implementace ITSM
 - Správa malé organizace IT
 - Struktura malé organizace IT
 - Procesy mimo ITSM
 - Měření výkonnosti
 - Přiřazení aktivit – tipy pro sourcing



© itsmf 2002-7

itSMF Czech Republic 2007

itSMF



www.itsmf.cz

Best practises v ITIL V2.0 a vazba na zvyšování zralosti organizace



© itsmf 2002-7

itSMF



„Best practises“



- Co to je?
 - Soubor návodů založený na zkušenosti nejvíce kvalifikovaných a zkušených profesionálů v určité oblasti
 - Založeno na zkušenosti více než 1 osoby, více než 1 organizace, více než 1 technologie a více než 1 události
- Co to obnáší v praxi?
 - **Terminologie** – společný jazyk pro business a IT, mezi IT a dodavatele
 - **Procesy** - přechod na procesní řízení, definice procesních rolí a procesních aktivit, ARCI
 - Maturity model, Demming cycle, Definice Kvality
 - **KPI**, CSF, Metriky, audit, key business drivers (AM)
 - Sladění obchodních a IT činností (Business and IT alignment)
 - Service delivery strategies, sourcing (AM)
 - Nástroje pro podporu procesů – obecně
 - Techniky revizí (**review**); techniky **plánování** (Quality plan, communication plan)
 - Modelování služeb
 - Formální techniky jako je TCO, ROI, SWOT, MBO, BSC; testovací techniky
 - Quick wins, Knowledge management
 - **Náklady, problémy a výhody** implementace
 - **Jak implementovat** procesy – v jakém pořadí, vytváření vize, komunikace vize, ovlivňování dalších, stanovení vedení,
 - Literatura

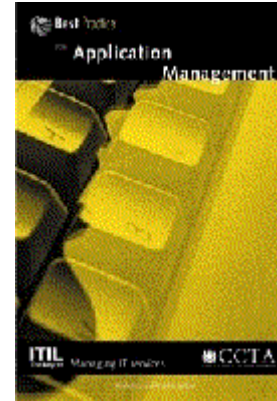




Synchronizace businessu a IT



- Někdy použita zkratka BITA (Business and IT Alignment)
- Koncepty
 - Controlling
 - IT jako nákladové středisko (IT as a cost centre)
 - IT jako ziskové středisko (IT as profit centre)
 - IT jako investiční středisko (IT as investment centre)
 - IT jako centrum služeb (IT as service centre)
 - Správa aplikačního portfolia (application portfolio management)
 - Vyhodnocení připravenosti (readiness assesment)

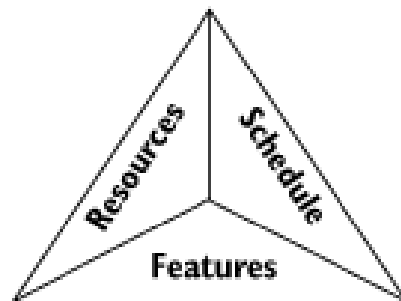
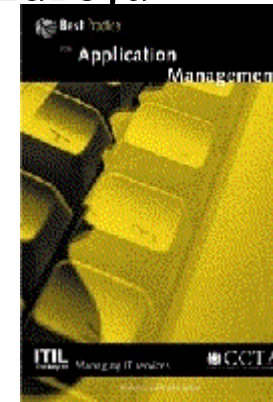




Strategie a principy dodávky



- Strategie dodávky z hlediska zajištění zdrojů
 - Insourcing
 - Outsourcing
 - Co-sourcing
 - Partnership
 - Merger & Acquisition
- Dynamika vývoje SW a správa zdrojů



Převzato z publikací OGC





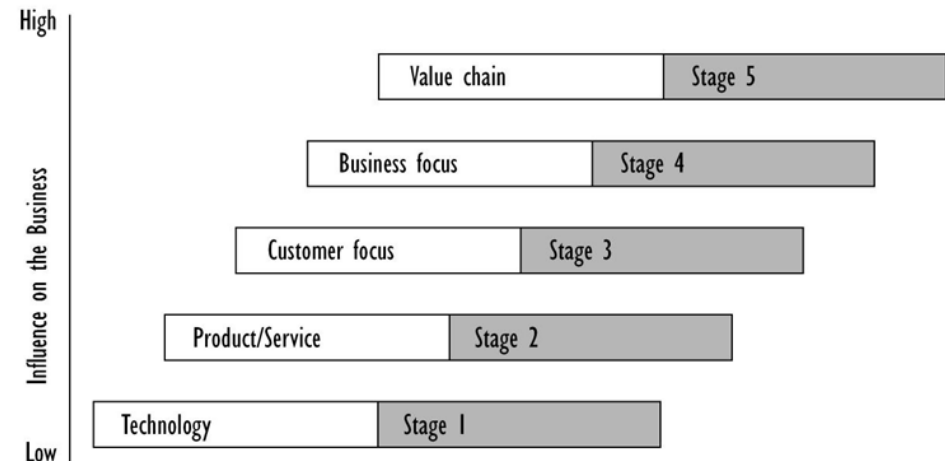
Best practises - Explicitní zmínky o zralosti organizace



- Model organizačního růstu

- Každý stupeň vyžaduje změnu

- v myslích lidí (kompetence, odpovědnosti, znalosti)
- v procesech (způsobu práce)
- Řízení (zaměřenému vůči cílům a výsledkům)
- V technologiích (k podpoře lidí a procesů)
- Pozice (hodnoty a důvěra)
- Stupeň a způsob interakce s businesssem
- Kultury organizace



Převzato z publikací OGC





www.itsmf.cz

Best Practises - Benchmarking jako nástroj řízení



- Manažerský nástroj ke zlepšení výkonnosti
- Slouží k průběžnému měření a zlepšování
- Spadá do 4 kategorií:
 - Jako reference pro jednu organizaci nebo oddělení v určitém čase
 - Srovnání s průmyslovými normami prováděnými externími organizacemi
 - Přímé srovnání s porovnatelnými organizacemi
 - Srovnání s různými odděleními stejné firmy
- Co to znamená benchmarking?
 - **Plánování** rozsahu, dotčené organizace, lidí, KPI pro jednotlivé procesy
 - **Analýza** (výběr partnera, sběr dokumentace, určení kontaktů, provedení interview, dohodnutí cílů pro zlepšení)
 - **Akce** (komunikace výsledků, implementace plánu zlepšení)
 - **Review** (revize provedených změn, nápravné akce, další benchmarking)





Další standardy, praktiky, principy a normy zmíněné v ITIL



- ITIL v publikacích
 - SS, SD, Planning a AM se odkazuje na další standardy a praktiky
 - Analýza náklady/přínosy
 - Studie proveditelnosti
 - Použití technik projektového managementu (Prince 2)
 - Deming cycle
 - Juran trilogy
 - Crosby TQM
 - ISO 9000
 - EFQM
 - Quality awards
 - ICT Infrastructure management je uváděn formou odkazu na
 - normy ISO – Fault management, Security management, Performance management, Accounting management a Configuration management
 - v SAM jsou odkazy na
 - CobIT
 - V itSMF publikaci Frameworks for IT management – viz dále



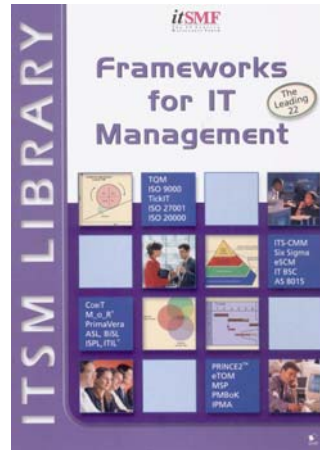


www.itsmf.cz

Systemy pro správu IT (Frameworks for IT Management) - obsah



- TQM
- ISO 9000
- TickIT
- ISO 27001
- ISO/IEC 20000
- IT Service CMM
- SixSigma
- IT Balanced Scorecard
- AS 8015-2005
- CobIT
- M_o_R – Management of Risk
- Generic Framework for Information Management
- BiSL
- ITIL
- eTOM
- ASL – Application Services Library
- MSP
- PRINCE2 – Project IN Controlled Environments
- PMBoK – the Project Management Body of Knowledge
- ICB – IPMA Competence Baseline





Klíčové indikátory výkonnosti (KPI), metriky



- Určují měřitelné cíle
- ITIL udává příklady obecných metriky pro jednotlivé procesy; v některých případech se pletou KPI s metrikami
- Většinou hodně obecné, není zaměřeno specificky na efektivitu a účinnost procesu
- Nejsou zde většinou uváděny např. typické nebo minimální hodnoty – chybí srovnání (benchmarking)
- U některých procesů úplně chybí
- Někde uváděny jak KPI, tak i číselné metriky, někde jen metriky, někde jen KPI; někde jen key business drivers
- Knihy - SS, SD, AM, nová publikace od itSMF NL



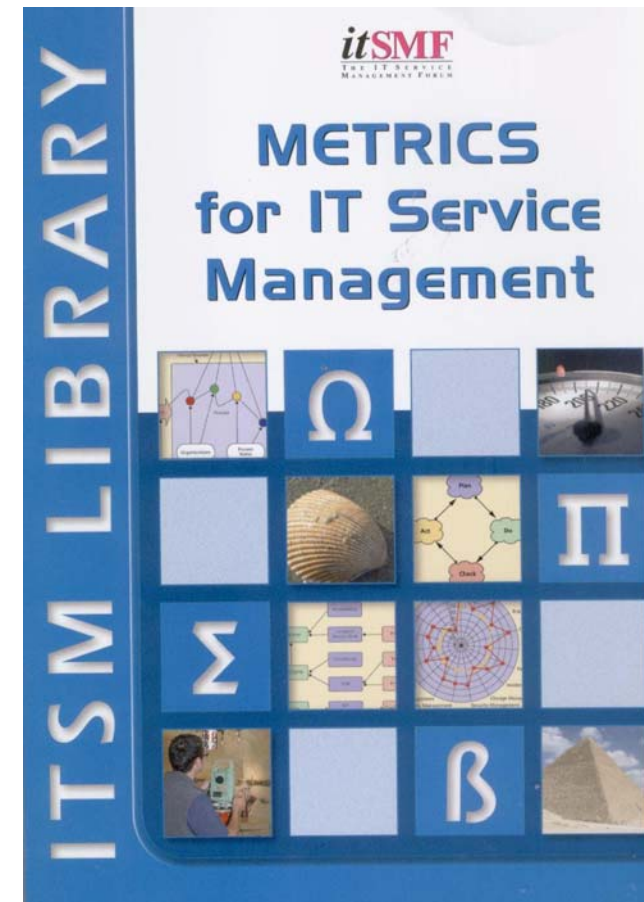


www.itsmf.cz

Metriky (Metrics for IT Service management)



- Zmíněny individuálně v knihách SS,SD
- Nejrozsáhlejší je nová publikace
- Obsah
 - O čem jsou metriky?
 - Proč metriky?
 - Kde použít metriky?
 - Kdo by měl používat metriky?
 - Jak použít metriky?
 - Návrh metrik
 - Praktická produkce metrik
 - Specifické metriky pro ITSM
 - Integrované metriky
 - Průběžné zlepšování pomocí metrik





www.itsmf.cz

Přidaná hodnota ITIL při zvyšování zralosti organizací IT



© itsmf 2002-7

itSMIF



Jak poznáme zralou organizaci IT?



- Dobrá komunikace s businesssem
- Vysoká flexibilita služeb IT
 - Schopnost absorpce velkého počtu změn bez negativních dopadů
 - Plánování projektů, plánování změn v rámci release managementu
 - Rychlá odezva oddělení IT na měnící se požadavky businessu
- Náklady pod kontrolou
- Oddělení IT funguje v proaktivním (plánovacím) módu
- Vysoká spokojenost uživatelů
 - Konzistence poskytovaných služeb
 - Dostupnost služeb dle požadavků businessu, žádné nebo minimální celofiremní výpadky
 - Požadovaná bezpečnost
- Využívání znalostních databází
- Vysoká motivace zaměstnanců
- Jsou stanoveni vlastníci procesů a procesní role; je definována zastupitelnost
- Osobní nastavení odpovědností a pravomocí, jasné stanovení cílů a měření vůči těmto cílům
- Existuje schválená procesní dokumentace, podle které funguje oddělení IT
- Existuje adekvátní podpůrný SW nástroje pro podporu procesů včetně monitoringu a reportingu

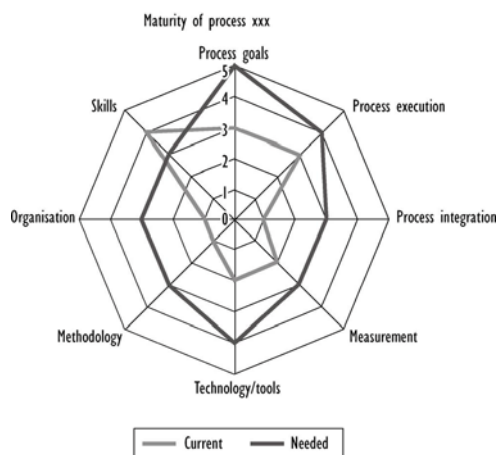




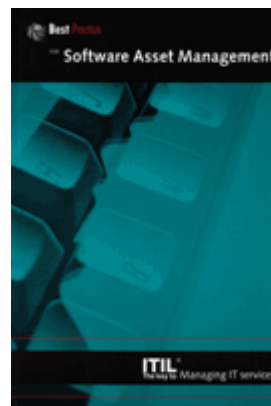
Jak určovat zralost organizací dle ITIL?



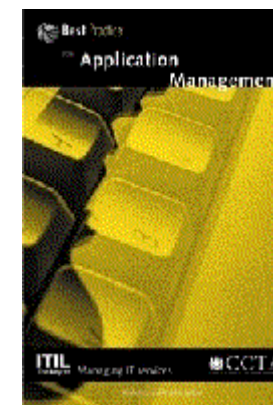
- Self-assessment
- Assessment services/benchmarking
- Audit
- Certifikace firmy
- Assessment – vyhodnocení zralosti
 - SEI – CMM
 - V knize AM
 - V knize Planning ITSM implementation



Převzato z publikace OGC



- Externí audit
 - Zmíněn v některých publikacích, např. SAM

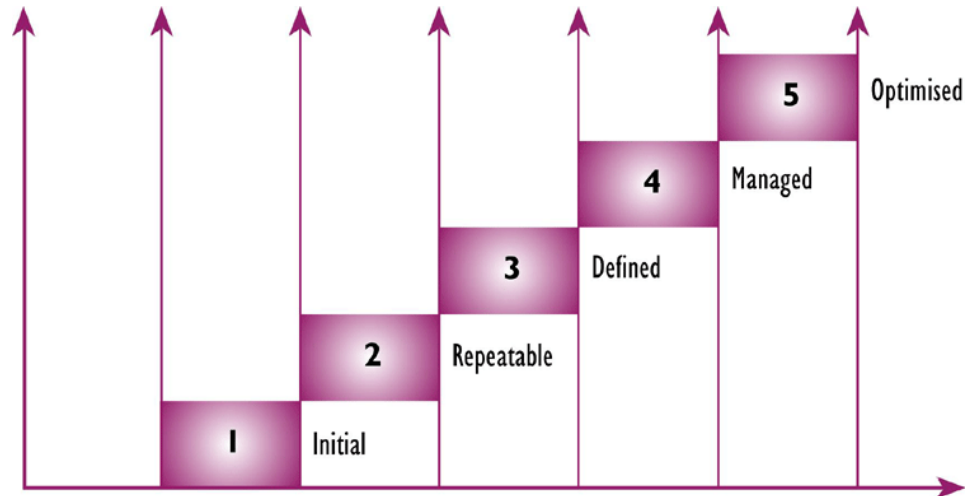




Assesment - Process Maturity Framework



- Interní
- Externí
- Definuje 5 úrovní
 - definice 5 aspektů v každé úrovni (vize a řízení, proces, lidé, technika a kultura)
 - Definice požadované zralosti pro každou úroveň a každý aspekt
- V oblasti SW developmentu odkaz na
 - CMM
 - ISO 15504 (SPICE)
 - CobIT



Převzato z publikace OGC





www.itsmf.cz

Jak zvyšovat zralost organizací IT dle ITIL?



- Jak zvyšovat zralost organizací dle ITIL?
 - Aplikováním „best practises“ (Doporučení jak implementovat, čemu se vyhnout; průběžné zlepšování ; časté chyby a problémy, kultura organizace, procesní aktivity a role atd.)
 - prováděním školení
 - Zaváděním metriky, KPI a dalších nástrojů pro vyhodnocování efektivnosti a účinnosti procesů
 - Zaváděním dalších standardů a technik v synergii s ITIL
 - CSIP



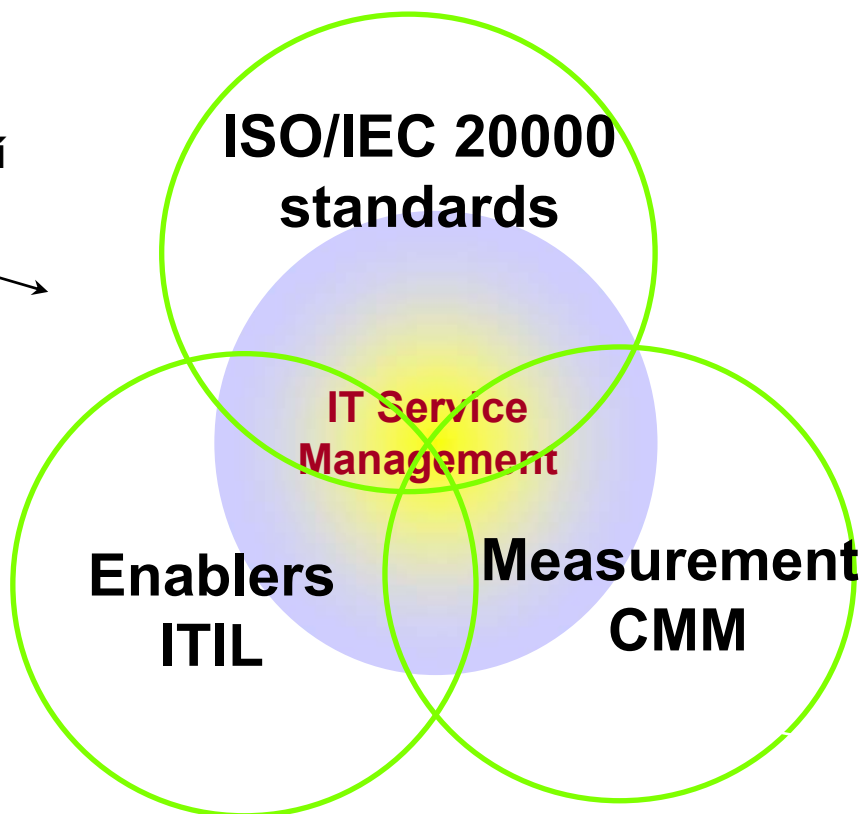
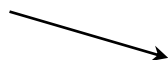


www.itsmf.cz

Integrace standardů a norem - synergie



Cílem je dosáhnout optimální úroveň služeb IT za pomoci všech 3 dimenzí !



Převzato z publikace OGC



© itsmf 2002-7

itSMF Czech Republic 2007

itSMF



Závěr – co ITIL není, v čem nám nepomůže



- Není kvalitativním standardem, nelze dle ní provádět certifikaci organizací – role ISO/IEC 20000
- Není standardem na IT Governance ani ITSM – CobIT, AS 8015
 - neobsahuje kontrolní mechanismy
 - neobsahuje správu provozních rizik
 - téměř neobsahuje správu obchodních rizik
 - omezeně obsahuje řízení výkonnosti
 - nelze dle ní provádět audit
 - neobsahuje řízení zdrojů
- ITIL není dogma ani bible
 - můžete implementovat jen něco, popř. si to adoptovat na své potřeby („adapt and adopt“ koncept)
 - Existují i alternativní standardy – MOF, eTOM či CobIT, se kterými lze ITIL doplňovat
 - ITIL není bible („*descriptive*“ nikoliv „*prescriptive*“), není to ani **metodika**
- S výběrem vhodných SW nástrojů





www.itsmf.cz

Závěr – přidaná hodnota ITIL v kontextu zvyšování zralosti organizací



- ITIL je best practise (návod, jak to dělat) – daleko podrobnější než cokoliv jiného
- Veřejně dostupná ve formě rozsáhlé množiny publikací, která se neustále rozvíjí v souladu s nejnovější praxí (ITIL Refresh)
- ITIL je široce dostupný ve formě knih, školení, certifikací a doprovodných služeb
- Vyšší kvalita služeb, snižování nákladů
 - Společný slovník pojmů
 - Transparentní komunikace mezi businesssem a a IT
 - Vyšší dostupnost služeb IT
 - Vyšší flexibilita organizace IT
 - Lepší využití zdrojů – jak technických, tak i lidských
 - Zlepšení výkonnosti – vyšší produktivita jak businesssu, tak i IT
 - Eliminace redundantních činností



