

And now for something completely different...

Wat moeten we aan met ITIL versie 3?

Met de gevleugelde woorden “And now for something *completely different!*” begon vroeger een sketch van het beroemde Monty Python gezelschap. Een sketch die zoals altijd bestond uit een opeenstapeling van absurditeiten en onnavolgbare Engelse humor. Reden te over om met tranen over de wangen van het lachen naar de beeldbuis te turen.

Ik moet toegeven dat mijn eerste confrontatie met ITIL3 een soortgelijke reactie opriep. Welk bizar gevoel voor humor ligt aan deze versie ten grondslag? Een ruime verdubbeling van het aantal processen? Geen IT meer, maar bedrijfskunde? En vooral: wie zit hier in hemelsnaam op te wachten?

Voor- en tegenstanders

Wie worden hier vrolijk van? Nou, in ieder geval de boekjesschrijvers. Het aantal nieuwe publicaties op het gebied van ITIL3 schiet de grond uit. En ook de nieuwe ‘baas’ van de ITIL examens (APMG) is blij, want er kan een heel circus opgetuigd worden rond de nieuwe ITIL standaard.

Maar hoe zit dat met de rest van de wereld? De exameninstututen EXIN en ISEB zijn niet blij, want ze raken hun dominantie op het gebied van examinering kwijt en moeten een contract met APMG aangaan. ITSMF, als vertegenwoordiger van zowel leveranciers als gebruikers van service management diensten, is ook niet blij omdat al hun inspanningen voor het ontwikkelen van Best Practices op een zijspoor lijken te zijn gezet en hun aanhang in verwarring verkeert. En al diegenen die nu gecertificeerd service manager zijn, hoeveel is hun papiertje nog waard? En wat moeten ze doen om bij de tijd te blijven?

Maar bottom line is de belangrijkste vraag natuurlijk, welke organisaties met ITIL3 aan de slag willen en/of kunnen. Om deze vraag te beantwoorden moeten we eens kijken naar de verschillen tussen de nieuwe standaard en de ITIL wereld zoals we die nu kennen.

Oud versus nieuw

We zijn natuurlijk allemaal innig vertrouwd met de details en valkuilen van de ouwe, vertrouwde ITIL2 processen. Je weet wel, die tien (of waren het er nu elf?) uit de service support en service delivery set. In ieder geval, de processen waar we met veel pijn en moeite examen voor hebben afgelegd. We weten in ons achterhoofd best wel, dat er nog veel meer over ITIL2 gepubliceerd is, maar slechts een enkeling heeft die boeken gelezen. Dus we houden het even bij het bekende werk.

Maar dan nu ITIL3. Vijf stevige boeken over Service Strategy, Service Design, Service Transition, Service Operation en Continual Service Improvement.

Service Strategy is binnen ITIL iets compleet nieuws. Het is de kern van ITIL3 en gaat over strategische zaken als waardecreatie en soorten dienstverleners, allerlei marketingachtige aspecten en economische zaken als return on investment, portfolio management en demand management. Allemaal aspecten die we in ITIL2 missen. Maar als je een IT organisatie optuigt (bijvoorbeeld als je je bezig gaat houden met regie...) dan zul je over dit soort dingen wel degelijk grondig moeten nadenken. Waar ITIL2 in essentie uitgaat van een interne IT dienstverlener die de bedrijfsprocessen ondersteunt (een klassiek voorbeeld van een waardeketen volgens Porter), blijkt deze gedachte tegenwoordig ruimschoots tekort te schieten. Kijken we alleen maar eens naar de verschillende sourcing situaties die we in onze dagelijkse praktijk tegenkomen. Service strategy gaat hier uitgebreid op in.

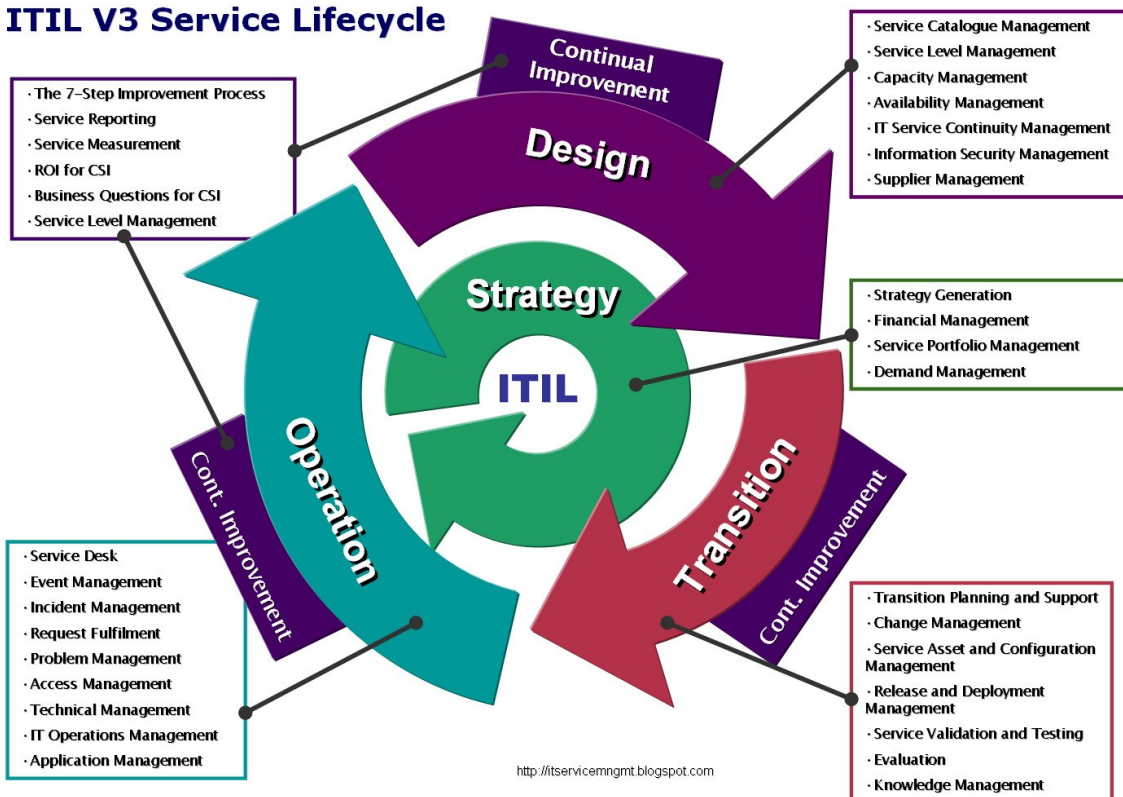
Service Design gaat, hoe verrassend, over het ontwerp van nieuwe diensten. Het is het dikste boek uit de nieuwe reeks en gaat uitgebreid in op ontwerpprincipes en de processen die zich binnen deze fase afspelen. De doorgewinterde ITIL2 adept zal hier enkele bekende namen tegenkomen, zoals service level management, capacity management, availability management, IT service continuity management en Information Security management. Nieuw maar (hopelijk wel bekend klinkend) zijn processen als service catalogue management en supplier management.

Wat je ziet is dat wat we vanuit ITIL2 weten van service level management, in ITIL3 uiteengetrokken is in meerdere stukken. Hoe je komt tot een volwaardige dienstencatalogus die afgestemd is en blijft op de behoeften van je afnemers, is nu in een eigen proces vervat. Een belangrijke gedachte hierachter is dat een dienstencatalogus een logisch en dynamisch gevolg dient te zijn van een dienstenstrategie en een dienstenontwerp.

Hetzelfde gaat op voor het beheer van je toeleveranciers. Hoe waarborg je dat je de juiste diensten door hen geleverd krijgt, tegen acceptabele kosten? Of het nu gaat om strategische toeleveranciers of leveranciers waarbij je laagwaardige goederen afneemt, het staat allemaal beschreven in dit nieuwe proces. In ITIL2 lag de focus voornamelijk op het waarborgen van dienstverlening van externe toeleveranciers door het afsluiten van onderpinning contracts, maar de praktijk bleek gewoonlijk veel weerbarstiger dan de theorie. Gelukkig levert dit nieuwe proces beduidend meer handvatten.

Gemakshalve ben ik er maar vanuit gegaan dat Security Management bij de ITIL2 kenners inbegrepen is bij de processen in de service delivery set. In ieder geval is Information Security management een integraal en belangrijk onderdeel van de ITIL3 service design fase. Het behandelde materiaal is uitgebreider en sluit meer aan op de huidige securityvraagstukken.

ITIL V3 Service Lifecycle



Service Transition gaat over het in en uit productie nemen van nieuwe of gewijzigde diensten. Eigenlijk is het sleutelwoord van deze fase "verandering". De ITIL2 processen change en release management zijn samen met configuration management in deze fase ondergebracht en verder

uitgewerkt. Om precies te zijn zien we processen terug als transition planning and support, change management, service asset and configuration management, release and deployment management, service validation and testing, evaluation en knowledge management. Door het proces 'transition planning and support' wordt nadrukkelijk de aandacht gevestigd op de voorbereiding: zijn er voldoende resources beschikbaar, is er een heldere planning en voldoende afstemming met andere (IT of business) projecten.

'Service validation and testing' heeft tot taak er voor te zorgen dat nieuwe of gewijzigde diensten kwalitatief hoogwaardig zijn, oftewel in ITIL3 termen: fit for purpose and fit for use. Hiertoe worden uitgebreide validatie- en teststrategieën beschreven.

Het 'evaluation' proces lijkt hier enigszins op, maar is een algemener proces. Hierbij worden changes beoordeeld om te zien of ze werkelijk hebben opgeleverd wat oorspronkelijk verwacht werd.

Verschillen tussen de verwachte en daadwerkelijke uitkomsten / prestaties van de change worden onderzocht en teruggekoppeld naar het change management proces.

Een verrassing lijkt het knowledge management proces. Sommigen kennen dit vanuit het ITIL2 Application Management boek, voor velen echter zal dit een nieuw proces zijn. De vragen die ogenblikkelijk naar boven borrelen zijn: waarom zit er een knowledge management proces in ITIL3 en waarom zit dit proces juist in de service transition fase? Het antwoord op de eerste vraag is niet zo moeilijk. Als je kwalitatief hoogwaardige diensten wilt leveren tegen acceptabele kosten, dan moet je het speelveld kennen waar deze processen zich afspelen. Wie zijn de belanghebbenden / stakeholders? Wat zijn acceptabele risico's? Hiervoor is veel (vak)kennis nodig. Door die kennis op een goede manier te beheren en delen draag je in belangrijke mate bij aan het kwaliteitsniveau van de geleverde diensten. En hiermee komen we meteen bij de tweede vraag: waarom binnen service transition? Het is een overbekend gegeven dat de grootste bron van verstoringen (en daardoor kwaliteitsvermindering) ligt in het doorvoeren van wijzigingen. Een positionering van knowledge management binnen deze transition fase ligt daarmee voor de hand.

Ik wil benadrukken dat binnen ITIL3 de processen change, release en configuration management sterk zijn uitgebreid en veel extra aandachtspunten beschrijven. Denk bijvoorbeeld maar eens aan het onderscheid tussen operationele, tactische en strategische wijzigingen, de verschillende soorten wijzigingsverzoeken enzovoorts.

Het **Service Operation** boek zal bij de ITIL2 kenners een groot gevoel van herkenning oproepen. Maar ook hier is weer het nodige opgesplitst en uitgebreid. Zo kennen we nu event management, wat eerst gewoon een onderdeel van incident management was. Hierbij gaat het met name om de signalen die de infrastructuur zelf afgeeft (events) en die door incident management moeten worden opgepakt. Dit incident management proces is verder nagenoeg hetzelfde gebleven als onder ITIL2. Ook is er een nieuw proces 'request fulfillment' dat zich bezig houdt met het afhandelen van service requests, zoals standaard changes. Er is gekozen voor een separaat proces om zo de last van de afhandeling van deze veelvoorkomende zaken niet te laten drukken op het change of incident management proces. Het kan hierbij gaan om de levering van supplies, een verhuizing, het verstrekken van documentatie, noem maar op.

Binnen de service operation fase vinden we ook het proces 'access management', nog zo'n ondergeschoven kindje in ITIL2. Het toekennen van de juiste toegangsrechten van gebruikers op de verschillende services.

Verder zie je dat binnen de service operation fase tal van operationele beheeractiviteiten zijn ondergebracht, zoals directory service management, database administration en dergelijke (voorheen onder andere te vinden in het ITIL2 Computer Operations boek). Dit zijn vaak operationele activiteiten die voortkomen uit procesactiviteiten uit de andere lifecycle fases.

Tenslotte het boek dat aan ITIL3 zijn meeste bestaansrecht verleent: **Continual Service Improvement**. Een van de grootste tekortkomingen binnen ITIL2 is dat het zich richt op het neerzetten en doorlopen van processen, maar dat het nagenoeg niets roept over een manier om

deze processen scherp te houden, om een blijvende alignment met de business te garanderen. Gelukkig biedt ITIL3 hiervoor CSI (niet te verwarren met de TV-series). Als je het schema hierboven bekijkt waarin de verschillende fases worden weergegeven, dan fungeert service strategics als de as van het vliegwiel en is continual service improvement de kracht die het vliegwiel draaiende houdt. Een mooie metafoor.

Binnen deze fase wordt een zeven-staps procesmatige aanpak beschreven die ervoor zorgt dat de resultaten die je behaalt met je service managementprocessen blijvend bewaakt en bijgestuurd worden zodat ze gericht blijven op de vastgestelde doelen. Dit zeven-staps proces is afgeleid van de gedachte achter het ITIL2 service improvement plan en is nu uitgebreid zodat het de gehele ITIL3 processtructuur omvat.

Los van de veranderingen op procesgebied is er ook nog iets veranderd met betrekking tot de functies in ITIL. Hiermee bedoel ik niet de formele rollen die door medewerkers worden vervuld, maar de organisatorische entiteiten die aan de procesuitvoering zijn gerelateerd. Kenden we binnen ITIL2 de functie Service Desk en de veel bediscussieerde functie Relationship Management (die trouwens in ITIL3 verdwenen is), zo zien we nu in de nieuwe versie nog drie andere functies ontstaan. Zo levert Technology Management de handjes en kennis op technisch vlak, voert IT Operations management de dagelijkse routinematige beheertaken uit en is Application Management verantwoordelijk voor het beheer van informatiesystemen gedurende hun gehele lifecycle. Zo heeft dit specifieke vakgebied in ieder geval een duidelijk fysiek ankerpunt in de ITIL beheerorganisatie gekregen.

En wat nu?

Ik ben van mening, dat ITIL3 wel degelijk waardevolle aspecten in zich heeft. Cruciale verbeteringen ten opzichte van ITIL2 liggen in de service lifecycle en in de zeer nadrukkelijke focus op het creëren van waarde voor de business. Dit in tegenstelling tot ITIL2, dat vooral streeft naar operationele excellentie. De service lifecycle laat zich trouwens met wat nuchter nadenkwerk goed toepassen in bestaande ITIL2 omgevingen.

Bladerend door de nieuwe ITIL boeken (neem er even de tijd voor, 1344 pagina's tekst verdeeld over vijf boeken) kom je toch tot de conclusie dat ITIL2 zoals wij dat kennen wel heel erg operationeel is gericht. Er gaat voor velen een wereld open bij het lezen van de boeken over service strategy, design, transition, operation en continual improvement.

Wat we herkennen van ons oude ITIL2 vinden we verspreid over de Service Design, Service Transition en Service Operation boeken terug. Er valt dus nog een hele hoop bij te leren. Wat je zult merken is dat er heel veel ruimte is ingeruimd voor bedrijfskundige aspecten, zoals marketing en strategie. Maar ja, roepen we niet al heel lang dat we vanuit de IT graag dichterbij de business aan willen schurken? Is het dan niet handig dat we die wereld en de drijfveren daarachter wat beter leren begrijpen? Zeker wanneer we van mening zijn dat wij, vanuit IT, de "enabler" van de business zijn?

Aan de andere kant, hoeveel Nederlandse bedrijven zijn nu al toe aan ITIL3? Ik ben er van overtuigd dat je je zaakjes behoorlijk op orde moet hebben alvorens je met ITIL3 aan de slag gaat. De consequenties van ITIL3 zijn vergaand. En het helpt je behoorlijk wanneer je dan in zo'n traject kunt terugvallen op een IT organisatie die al een behoorlijke greep op zijn infrastructuur heeft en zijn interne organisatie goed op poten heeft. Anders is het streven naar strategische verdieping en service lifecycles bij voorbaat een verloren race. Wanneer ik daarbij constateer dat het overgrote deel van de ITIL IT-organisaties al de grootste moeite heeft om de service support processen goed te laten lopen (laat staan de service delivery processen) dan word ik niet echt vrolijk.

Ik schat dat niet meer dan een handvol grote Nederlandse ondernemingen gereed is om met ITIL3 aan de slag te gaan. En gaat men aan de slag, dan blijft de vraag welk rendement ze denken te behalen uit deze innovatieslag.

Er is ook een alternatief, te weten ISO20000. Ook dit is een benadering die de laatste tijd behoorlijk in de schijnwerpers staat. De literatuur rondom ISO20000 is volop in ontwikkeling. De officiële NEN normen over ISO20000 zijn al langer beschikbaar (maar lezen wat minder makkelijk weg). Recentelijk zijn wel nieuwe boeken over dit onderwerp verschenen in de ITSM Library die deze kwaliteitsstandaard introduceren en het implementatietraject ervan beschrijven.

Zoals gezegd is ISO20000 een kwaliteitsstandaard voor IT service management dienstverleners. Het helpt organisaties de kwaliteit van hun dienstverlening in te regelen, te meten en te besturen.

Gartner voorspelt voor 2008 bijvoorbeeld dat compliance (lees: ISO20000) in 75% van alle gevallen een koopcriterium zal zijn in IT sourcing beslissingen. Kortom, een ontwikkeling om rekening mee te houden.

Kijkend naar de (volwassenheid van de) markt, dan verwacht ik dat de huidige ITIL2 vaardigheden, gecombineerd met een goede kennis van zowel ISO20000 en ITIL3, een goede gereedschapskist vormen voor het overgrote deel van de opdrachten zoals we die uitvoeren binnen onze unit. De crux zal steeds zijn hoe slim we onze gereedschappen toepassen zonder ons blind te staren op de wereld van details die we hiermee tot onze beschikking hebben gekregen. Hiermee ook direct een trainingsadvies voor diegenen die nog geen service manager zijn: volg de training en doe examen op ITIL2 niveau. Verdiep je in de Fundamentals van ITIL3 en ISO20000 en je hebt een schat aan gereedschappen tot je beschikking (los van de essentiële soft skills, natuurlijk).

Tenslotte. Diegenen die zich graag bij willen scholen en hun service manager accreditatie willen opwaarderen van ITIL2 naar ITIL3 (via het Manager's Bridge examen), maak je borst maar nat. Houd er rekening mee dat de cesuur bij dit multiple choice examen (de grens tussen zakken en slagen) op 80% ligt! Maar het is te doen...