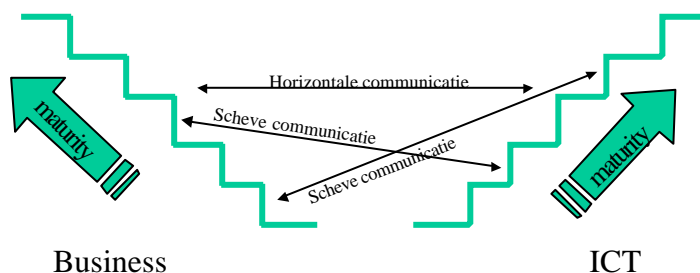


IT Service Management

Als je wordt uitgenodigd om te fungeren als gastredacteur van een Informatie-special over je eigen vakgebied, dan schittert daar al weer de uitdaging. Een mooie kans om het uitgebreide lezersbestand van dit vakblad eens iets te vertellen over de onderwerpen waar je dagelijks mee bezig bent. Die uitdaging zit 'm dan vooral in de beperking van een tijdschrift: voor een werkelijke uitwijding over IT Service Management (ITSM, ook wel IT-beheer genoemd) heb je natuurlijk heel wat meer woorden nodig dan de pakweg 10.000 die je met een paar auteurs in een tijdschrift kwijt kunt. Een eenvoudige uitwijding over ITIL in de context van ITSM, zoals die is neergelegd in de ITSMF-bestseller 'IT Service management, een introductie' vergt alleen al 70.000 woorden.

Dat heeft alles te maken met het gegeven dat organisaties voortdurend streven naar verbetering, in een heel jong vakgebied. Die situatie maakt dat er nog heel veel geleerd en verbeterd moet worden. Louis van Hemmen en Oscar Roelofs brengen in hun bijdrage over Business-ICT Alignment een mooie illustratie daarvan in beeld: die van de maturity-ladder (zie figuur 1). Ze benoemen de gebruikelijke 5 stadia van volwassenheid van een IT service-organisatie, en we zien dat pas op niveau 3 het begrip 'service' om de hoek komt kijken. Naast de door hen aangehaalde bronnen zijn er nog enkele tientallen andere te vinden, die allemaal ingaan op een stapsgewijze kwaliteitsverbetering. Uiteindelijk zijn al deze stadia-modellen weer terug te voeren op een Harvard University publicatie van Richard Nolan in 1973. Hij hanteerde destijds een 4-stadia model, maar produceerde ook 5- en 6-stadia modellen. In de kern maakt dat natuurlijk niet zoveel uit: het gaat erom dat we een stapsgewijze groei met goed te onderscheiden stadia kunnen herkennen, zodat we op basis daarvan de kwaliteitsverbetering van de organisatie kunnen sturen. Van het grootste belang bij het hanteren van dergelijke benaderingen is dat je je ook realiseert dat maturity een rol speelt aan de klant van de klant, de demand-zijde.

Maturity van klant en leverancier



Figuur 1. Maturity in klant- en leveranciersomgeving (Bron: IT Beheer Jaarboek 2001)

In een nieuw vakgebied begin je in de regel onder aan de ladder. Dat betekent dat het merendeel van de organisaties (bedrijven, overheid, enz.) begint op niveau 1 (ad hoc en productgericht) en een koers inzet in de richting van niveau 5 (businessgericht, optimaliserend, ondernemend). Al deze organisaties zullen dus halverwege dat groeitraject de

servicegerichte fase moeten 'nemen'. Daarna kunnen ze verder in de richting van de totale kwaliteit. Henk van Heerde becijfert in zijn bijdrage over beheer & MKB dat er in totaal ruim 750.000 bedrijven in ons land zijn. Als we daar alle niet-commerciële organisaties en de overheid bij op tellen, dan hebben we pakweg een miljoen organisaties waar informatievoorziening een rol kan spelen. Dat is een geweldig peloton dat zich voor een deel toch ooit zal gaan bezig houden met het managen van de informatievoorziening in hun organisatie. En om al die organisaties te kunnen voorzien van goeie faciliteiten zullen we nog heel wat over IT Service Management moeten leren.

De special

In deze special over IT Service Management heb ik geprobeerd een beeld te schetsen van enkele van de belangrijkste issues in het huidige werkveld. Daarvoor is de hulp ingeroepen van een aantal deskundige auteurs die deze issues naar eigen inzicht hebben uitgewerkt.

Integraal

Ton Alofs behandelt de end-to-end service-organisatie. Daarbij gaat hij in op een tweetal cases die sterk verschillen in grootte van de betreffende organisatie. Het begrip 'integraal' speelt in toenemende mate een belangrijke rol. Steeds duidelijker wordt de roep vanuit de klantorganisatie om betere prestaties van de leverancier. En vanuit de optiek van de klant speelt slechts één ding een rol: de eind-output van het hele leveranciersdomein. Het is voor de klant – ook al gedraagt die zich niet altijd als zodanig – volstrekt niet relevant hoe die leverancier de informatievoorziening heeft georganiseerd, laat staan welke technologie daarvoor wordt gebruikt. Het is het resultaat dat telt. Inzicht in de integrale organisatie van diensten zal snel belangrijker worden, met name vanwege de toenemende outsourcing die ons staat te wachten.

In de praktijk zien we echter nog slechts sporadisch die optiek als leidraad terug. En nog zeldener komen we implementaties van die aanpak tegen. Het door ATOS Origin overgenomen KPN Datacenter was zo'n uitzondering. Daar worden IT-diensten in de praktijk al in de bedrijfsprocessen van de klant uitgedrukt, een uiterst ongebruikelijke situatie waarover Wilko Kuiper (oud KPN'er, nu manager R&D van Atos Origin Telco Services) op De Wereld van IT Beheer (13-14 maart a.s.) een presentatie zal geven.

Alofs gaat met name in op het organisatorische aspect van de service-organisatie, en geeft aan hoe dat in de praktijk ingevuld kan worden.

Klantgericht

Louis van Hemmen en Oscar Roelofs behandelen de stap die in beeld komt als de organisatie heeft leren werken met services. Zij gaan daarbij in op de role-based organisatie, die kan bijdragen aan een goede balans tussen de bedrijfsprocessen en de informatievoorziening. Die organisatievorm komt pas in beeld als de organisatie eerst heeft leren werken met processen en services. Met deze role-based organisatie gaan ze een spa dieper in op het functiemodel van de end-to-end service-organisatie.

De auteurs betogen dat projecten voor de invoering van een procesgerichte aanpak vaak falen. Verklaring: de projectleiding is vaak in handen van IT'ers, en dat zijn toch vooral techneuten die minder kaas hebben gegeten van verandermanagement. Met name bedrijfskundige en organisatiekundige kwaliteiten ontbreken in zo'n geval. Ook zij erkennen dat die procesgerichte fase en de daaropvolgende servicegerichte fase eerst moeten worden doorlopen voordat kan worden gesleuteld aan de klantgerichte aanpak. Met die constatering wordt tevens steun gevonden voor 'de complete aanpak'. Het is van het grootste belang dat aan alle relevante aspecten aandacht wordt geschonken. Een handige driedeling is daarbij de People/Proces/Products groepering: de processen kun je dekken met bv ITIL (mits aangevuld waar ITIL die processen niet dekt), de organisatie kun je dekken met bv de rolgebaseerde benadering (zie de uitwerking van de auteurs) en de middelen: ach, daar zijn we als IT'er vanzelfsprekend uitstekend in thuis. Daarnaast krijg je dan nog diverse factoren waar je aan moet sleutelen voor een goed werkende

organisatie. Diverse 'meetlatten' die je daarvoor kunt gebruiken zijn beschikbaar: ISO, TQM, EFQM, CobiT, et cetera.

Met deze aanpak pleiten de auteurs feitelijk voor een sterkere focus op die punten waar het vooral mis ging in de laatste jaren. Die uitwerking is echter wel degelijk grotendeels gedekt door de materie die in ITIL beschreven is. Dat illustreert nogmaals dat in de praktijk een kennisbron als ITIL vaak niet goed wordt benut vooral vanwege het feit dat de 'gebruikers' daarvan (de ITIL consultants of de interne projectleiders) de waarde niet herkennen en dus ook niet kunnen inzetten.

MKB

De 'kurk waarop onze economie drijft', zo wordt het MKB wel genoemd. Voor de grotere IT-dienstverleners in de ITSM-sector is dat MKB echter al heel lang een grijs gebied: de focus is vooral gericht op de grote bedrijven, waar je heerlijk met ITIL kon stoeien, en bovendien: de tarieven van de dure consultants konden in het MKB toch niet worden betaald. Henk van Heerde heeft als MKB-adviseur (Syntens) al jarenlang een open oog voor IT-beheer. Met zijn schets van het MKB-landschap zet hij een plaatje neer dat voor velen waarschijnlijk veel nieuwe informatie bevat.

Hoewel de overheid de laatste tijd tientallen miljoenen euro's in het MKB pompt is de beheer-situatie in het MKB niet bepaald rooskleurig te noemen. En als diezelfde overheid nou nog een belangrijk deel van die miljoenen besteedde aan de ontwikkeling van een goed beheer, maar nee: het is bijna uitsluitend infrastructuur waarop de stimuleringsmaatregelen zijn gericht. Een campagne als "Nederland gaat digitaal" beoogt het MKB op weg te helpen in het elektronisch zakendoen, maar van al die miljoenen wordt nauwelijks een euro besteed aan de fase die aan bod komt als al die ICT in de bedrijfsvoering van de MKB-onderneming is geïmplementeerd. En zat daar niet 80% van alle kosten? De projectleider van de campagne verklaart dat 'beheer' domweg niet in de opdracht was aangeduid. Een betere illustratie van het gebrek aan aandacht van de overheid voor 'beheer' is nauwelijks denkbaar. Geen wonder dat dan het bedrijfsleven zelf maar het initiatief neemt om de innovatie van het vakgebied te stimuleren: met de oprichting van het IT Service Fund (www.itservicefund.nl) is een aanzienlijk bedrag beschikbaar gekomen voor innovatie in het beheer-werkveld.

Er is hoop voor het MKB: de huidige malaise in de IT-markt noopt de leveranciers de bakens te verzetten. Diverse grote klanten breken de langlopende tariefafspraken open en detacheerders bieden twee voor de prijs van één. Ook in de lagere overheid groeit de aandacht voor beheer: op het laatste VIAG-congres (IT-coördinatoren van de Nederlandse gemeenten) kreeg het onderwerp veel aandacht.

Beveiliging

De strijd om een veilige omgeving lijkt bij voorbaat steeds verloren: crackers zijn voortdurend aan de winnende hand. Oracle's hooghartige uitdaging om haar systemen te kraken werd dan ook vlot opgepakt door een hacker. En in je mailpakket hoef je zelfs geen attachment meer te openen: de mailtjes lanceren de kwalijke software zelf al bij het openen van het mailtje. Systeembeheerders worden patch-moe: alleen voor het netwerk moesten het afgelopen jaar al meer dan 1500 patches worden ingerold.

Kosten en kwaliteit

Tallose ITIL-projecten zijn de laatste jaren uitgevoerd in de veronderstelling dat dat tot kwaliteitsverbetering zou leiden. Maar wat levert dat nou precies op? In de literatuur ontbreken opvallend genoeg de gegevens die de cijfermatige verantwoording moeten leveren voor zo'n aanpak. Dat kan vanzelfsprekend te maken hebben met de onvolwassenheid van ITSM-organisaties, maar met een beetje goeie wil moeten toch metrieken te vinden zijn. Nader onderzoek naar benchmarking-praktijken en -databases leert echter al snel dat geschikte cijfers nauwelijks voorhanden zijn. In de casus Imtech beschrijft Leon Dohmen de ervaringen die zijn opgedaan bij een verandertraject van een middelgrote onderneming. Daarbij zijn in een vroeg stadium kengetallen verzameld over de prestaties

van de beheer-organisatie, metingen die voortdurend werden herhaald. Uit de vergelijking komt het beeld naar voren dat beter beheer zekert niet duurder hoeft te zijn!

Mens & opleiding

Michiel van der Voort (EXIN) geeft de laatste stand van zaken weer t.a.v. de mensfactor, de beheerder: welke ontwikkeling ondergaat die beheerder, hoe kijken we aan tegen zijn competenties, welke taakprofielen zijn relevant voor beheerders, welke opleidingen kan hij volgen, hoe kan hij zich laten certificeren, et cetera. Steeds vaker valt te beluisteren dat het in beheer toch vooral om de mens gaat. Dit is vanzelfsprekend net zo min de enige en allesbepalende factor als 'de organisatie' of 'het procesmodel' dat is: het is van belang dat aan al die aspecten weloverwogen aandacht wordt besteed. Van der Voort laat in zijn bijdrage zien dat er de laatste tijd op diverse fronten gesleuteld wordt aan de functies en taken van ICT-professionals, en dat 'beheer' daar nu ook in door dringt.

Nederland voorloper

Om de een of andere reden is de aandacht voor beheer in Nederland bijzonder strak opgepakt. Vanaf 1990 hebben grote aantallen IT'ers zich op behevraagstukken geworpen, met als gevolg dat we in ons land een gigantische kennisontwikkeling hebben doormaakt. Momenteel wordt die kennis ook geëxporteerd. Niet alleen in de vorm van Nederlandse bedrijven die steeds meer buiten de landsgrenzen werkzaam zijn en zich vestigen in andere werelddelen, maar ook in de vorm van publicaties. Het leerboek van 'beheer-professor' Maarten Looijen is al enkele jaren in het Engels verkrijgbaar, en is ondertussen ook vertaald in het Chinees. Het succesvolle ITSMF-boek 'IT Service Management, een introductie' is onlangs vertaald in het Duits en in het Engels, en Frans volgt snel. Andere uitgaven zullen dat voorbeeld volgen. In dat licht is het gebrek aan aandacht vanuit de overheid een opvallende constatering.

ITSM-globetrotter Jos Brusse geeft een korte impressie van zijn ervaringen in andere werelddelen, waaruit die voorsprong van ons kikkerlandje opnieuw blijkt. Als trainer/adviseur trekt hij nu alweer enkele jaren de wereld over. Daarbij is hij vooral actief in Noord- en Zuid-Amerika en in Azië. De cultuur die hij daar aantreft verschilt significant van Nederland. In die cultuur is dan ook waarschijnlijk de oorzaak te vinden voor de grote aandacht die beheer in ons land krijgt.

Ook in het onderwijs wordt ITSM nu formeel ingebed. In het mbo bestaat al enige tijd het vak 'ITIL', en in het hbo verschijnt binnenkort een eerste leermiddelenset gericht op IT Service Management, bestaande uit een traditioneel boek aangevuld met een elektronische omgeving op ITSM PORTAL.

En die aandacht in het onderwijs is hard nodig: nog steeds verlaat het gros van de HBO'ers hun ICT-opleiding met het idee dat de toekomst bestaat uit het ontwikkelen van informatiesystemen, en dan vooral in de webomgeving. Dat voor zeker driekwart van hen 'beheer' het voorland is realiseren nog slechts weinigen zich. Mogelijk heeft dat te maken met het slechte imago van 'beheer'. Dat dit zal veranderen is goed af te lezen aan de trend bij de grote IT-leveranciers: stuk voor stuk richten ze een Services poot in, waarlangs het gros van de bedrijfsactiviteiten worden geleverd. Bij de global players is steeds sprake van een unit Global Services.

Met deze doorsnede uit de actualiteit in het werkveld wordt een indruk gegeven van de belangrijkste issues. Een artikel van zo'n 2000 woorden is echter niet genoeg om een uitputtende beschrijving te geven van alle belangrijke zaken. Een boek van 70.000 woorden was dat ook al niet. En een enkele editie van het IT Beheer Jaarboek komt al gauw op zo'n 300.000 woorden. In zes jaargangen zijn daar dus een dikke anderhalf miljoen woorden aan het vakgebied gewijd, en we zijn nog lang niet uitgesproken. Sterker nog: het zullen er wel steeds meer worden.

Jan van Bon, Inform-IT / editors & innovators.