

ITIL heeft een hoog teletubby-gehalte. Maar wordt ITIL ook verdreven door een nieuwe hype, zoals de Pokémon-kaarten met de Teletubbies doen? Eigenlijk is ITIL al jaren een hype. En de hysterie lijkt alleen maar aan te zwellen. Als dat nu gepaard ging met succes en resultaat, was het te begrijpen; maar dat is niet zo. Hoezo dan toch die hype-bestendigheid? Een kritische analyse, waarin een serie van Tien Kansen de revue passeert.

# ITIL: 'silver bullet' in perspectief

## De hype-bestendigheid van een boekjesreeks

ITIL is feitelijk niet meer dan een flink uit de kluiten gewassen reeks boekjes waarin wordt beschreven hoe je een aantal zaken kunt uitvoeren die je in een IT-omgeving moet doen. Met de nadruk op 'kunt', want ITIL pretendeert slechts *guidance* te geven voor het uitvoeren van een aantal activiteiten in IT-organisaties, waarbij in de praktijk aangetroffen *best practices* naar voren worden geschoven.

Heel praktisch dus. Alleen hebben veel lezers de neiging te denken dat het niet om geprocedureerde best practices gaat, maar om processen. En dat is ook wel een verleidelijke gedachte, want we begrijpen allang dat het goed is via gestructureerde processen onze dienstverlening te organiseren. En zo zijn we met z'n allen op zoek naar de procesdefinities. ITIL bestaat volgens de makers echter slechts uit *guidance*, gebaseerd op best practices.

- *Eerste kans: zoek je eigen procesdefinities.*

### 'Silver bullet'

In de jaren tachtig werd in toenemende mate de klacht van 'de gebruiker' gehoord: hij was ontevreden over prijs, prestatie, flexibiliteit en ga zo maar door. Bij de speurtocht naar de ideale oplossing kwam ITIL

wel erg gelegen. ITIL werd omarmd als de *silver bullet*, opgetuigd met steeds fraaiere opleidingen en *games*, *ITIL compliant tools*, certificeringen, gebruikersorganisaties die de hype alleen maar aanwakkerden en met een heel scala aan adviseurs die met hun deskundigheid te koop liepen. Slechts een enkeling bleef kritisch kijken.

---

Is het mogelijk dat die best practice van tien jaar geleden nog steeds geldig is?

---

ITIL werd als best practice geschreven en neergezet. Uitgangspunt was dus dat er zoets als een uniforme best practice bestond. Aan de andere kant vond iedere organisatie zichzelf altijd uniek; 'bij ons is alles anders'. Hoe valt dat te rijmen? Het is waar: er zijn geen twee organisaties gelijk. Dat zit echter niet zozeer in de procesgang als wel in de organisatorische kenmerken. In ITIL werden deze twee

dimensies, proces en organisatie, steeds in de successievelijke boekjes verwerkt, met procedurebeschrijvingen als gevolg. Had ITIL zich beperkt tot procesdefinities, dan was er niets aan de hand geweest.

- *Tweede kans: stel de bruikbare componenten uit ITIL vast voor je eigen unieke organisatie.*

## Niemand heeft ITIL gelezen

ITIL bevat volgens de officiële lijsten van de CCTA zo'n 48 boeken. Daarvan worden tien beschouwd als de core van ITIL: de uitgaven uit de *Service Support*- en de *Service Delivery*-set. Nieuwe versies van bestaande boeken zijn alleen in die twee sets te vinden. Op dit moment worden beide sets zelfs "volledig herschreven", naar de CCTA zegt. In de praktijk blijkt dat soms niet meer op te leveren dan een enkele cosmetische aanpassing. Is het echt mogelijk dat die best practice van tien jaar geleden nog steeds geldig is, ondanks de gigantische evolutie in positionering van informatievoorziening en de complexiteit van de informatietechnologie? Of hebben we hier te maken met uiterst behoudende krachten, die hun eigen redenen hebben niet met de actualiteit mee te gaan? Er is nog veel business te genereren in het kamp van de 'volgers'. De kopgroep van grote IT-bedrijven die nu een decennium lang heeft gestoeid met ITIL kan niet meer met ITIL alleen worden bediend, zoveel is wel duidelijk; maar het peloton is een dankbaar object voor massaproductie op ITIL-gebied.

- *Derde kans: leer van de ervaring van de kopgroep.*

## Het ontbrekende ITIL-boekje

Als je dan al ITIL wilt beschouwen als een verzameling procesbeschrijvingen, waarom is er dan geen ITIL-boekje waarin die

processen als een samenhangend stelsel worden beschreven? Het kan toch niet zo zijn dat die processen niet op elkaar zijn afgestemd? Van de kant van de CCTA komt nu, met steun van het British Standards

## Strak volgen van ITIL-definities leidt steeds tot procesmodellen die net voldoende scheef zijn om problemen te veroorzaken

Institute, nog steeds niet meer dan een abstract plaatje van een groepering van de ITIL-delen, zonder proces-interfaces. "ITIL is based on well structured process models" sprak CCTA-voorman John Groom onlangs op het congres "De Wereld van IT Beheer". Hij zal bedoelen: *ITIL can be used in well structured process models*. Voor een procesmodel moeten we ons wenden tot de Nederlandse literatuur die om ITIL heen is geschreven. In de verschillende *IT Beheer Jaarboeken* is al jarenlang een serie varianten op dat thema gedocumenteerd. Maar om de een of andere reden dringt er geen 'best practice procesmodel' tot de ITIL-reeks door. Wie dus alleen met ITIL werkt moet maar hopen dat alle activiteiten goed op elkaar afgestemd blijken.

Neem als voorbeeld een actueel procesmodel als Integrated Service Management (ISM), zoals getoond in afbeelding 1: met een aantal breed aanvaarde managementparadigma's in de hand blijkt het vrij eenvoudig structuur aan te brengen in de ITIL-onderwerpen. Het resulterende ISM-procesmodel lijkt op *reversed engineering*: beschrijf logisch wat je moet doen in een IT-dienstverlenende organisatie en je

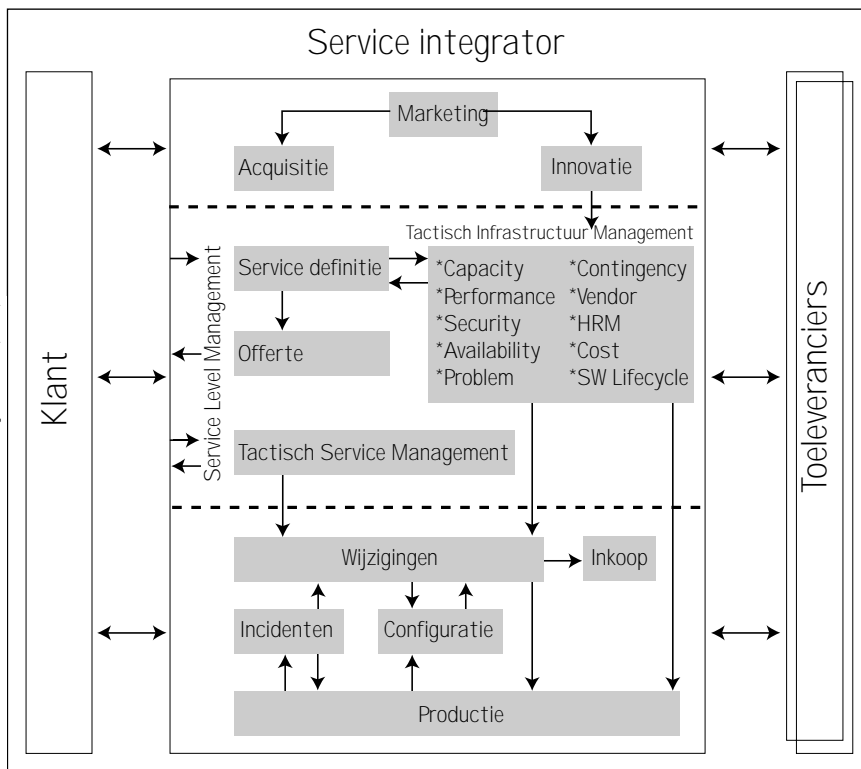
blijkt uit te komen op een grote dekking met ITIL-onderwerpen. Enkele essentiële afwijkingen geven meteen aan waar de ITIL-boeken niet goed op elkaar zijn afgestemd. Het strak volgen van ITIL-definities leidt, omgekeerd geredeneerd, steeds tot procesmodellen die weliswaar ITIL-compliant zijn, maar net voldoende scheef zijn om problemen te veroorzaken.

Wat zegt ITIL daar zelf over? Pretendeert ITIL eigenlijk wel een procesbeschrijving te leveren? Nee; hoewel velen die mening zijn toegedaan, is dat zeker niet het geval. Zoals gezegd, ITIL biedt feitelijk slechts guidance.

- *Vierde kans: ontwerp (of kopieer) een samenhangend model om ITIL heen.*

## Nog een ontbrekend ITIL-boekje

In de jaren zestig hielden we ons sterk bezig met de hardware. Toen daarmee het ergste leed was geleden stapten we over op de ontwikkeling van software, nog steeds erg productgericht. Toen we dat kunstje redelijk onder controle hadden gekregen schoven we in de waardeketen op naar services. Op dat moment kwam ITIL, zeer goed getimed, om de hoek kijken. Met name de tien processen uit de *Service Delivery*- en de *Service Support*-set deden het goed. Maar jammer genoeg had ITIL geen helder oog voor dat basisproces



Afbeelding 1: ISM, een voorbeeld van een gestructureerd procesmodel.

waar het in de informatievoorziening eigenlijk om draait: de productie, de voortdurende levering en beschikbaarstelling van het informatiesysteem. Er waren wel enkele boekjes waarin een paar operationele zaken werden uitgewerkt, maar die waren steeds heel fragmentarisch uitgewerkt. Alleen voor een bepaalde activiteit (zoals *unattended operating*) of voor een bepaald platform (bijvoorbeeld *network services management*) en dergelijke. Ook in het 'nieuwe ITIL' zal geen productieproces beschreven staan.

- *Vijfde kans: voeg het productieproces toe aan ITIL.*

## Het Boek der boeken

Het aantal gecertificeerde ITIL-'Managers in IT Service Management' neemt snel toe. Ondertussen loopt er alleen in Nederland al een duizendtal rond. En het aantal cursisten voor de Foundation-training draagt nog een nul meer. Al die cursisten hebben een behoorlijke kennis opgedaan van ITIL. En dat zullen we weten ook. In discussie-omgevingen valt maar al te vaak de tegenwerping: 'Ja, maar volgens ITIL...'. en in de praktijk houden we ons dikwijls bezig met 'ITIL-implementaties'. Schrijver dezes werd eens door een bekende consultancy-organisatie gebeld met het verzoek een meningsverschil over de uitleg van ITIL met betrekking tot een vraagstuk in het proces van *change management* te beslechten door te vertellen 'hoe het moest'. Het gevaar dat een bedrijf blindvaart op een in ITIL-kreten uitgedrukt advies van een in- of externe consultant is dan ook aan de orde van de dag.

- *Zesde kans: hou je oren open als je naar een ITIL-deskundige luistert.*

## Wij hebben ITIL ingevoerd

In de praktijk wordt ITIL vaak gehanteerd bij verbeteringen van de werkwijze en inrichting van een organisatie. Nu kan ITIL voor de werkwijze een hele steun bieden, maar over inrichting van de organi-

## Toenemende behoefte aan klantgerichte dienstverlening zet de processen in de kijker, en het gezonde verstand doet de rest

satie zegt ITIL niet veel. En al helemaal niet als de kennis van de ITIL-deskundige zich beperkt tot de twee basissets van ITIL. Organisatie-inrichting is een vak. Een vak dat je niet leert in een ITIL-training! De resultaten van 'ITIL-implementaties' zijn vaak bedroevend en zeker teleurstellend. Ik ben ervan overtuigd dat dat dikwijls is terug te voeren op het gebrek aan organisatiekundige kennis in zo'n implementatietraject. Een adviseur die dat niet onderkent kan wel een ITIL-deskundige zijn, maar is geen goede adviseur. ITIL-trajecten dient men aan te vullen met bedrijfskundige en organisatiekundige kennis (zie afbeelding 2 voor een voorbeeld).

Een procesmodel is in organisatiekundig opzicht net zoets als een communicatielaag in een *protocol stack*, een plakje dat zich bevindt ergens tussen wat de klant ziet en hoe het van binnen werkt. Op het niveau van het procesmodel probeert men het met elkaar eens te worden, om vervolgens, een laag hoger, te kunnen overgaan tot de



Afbeelding 2: Combineer expertise.

orde van de dag: klanten bedienen. Maar net als bij protocol stacks kun je ook in de diepte kijken tot je op hardware stuit. Daar liggen problemen en kansen. Onder het niveau van procesmodellen ligt de laag van de basisbouwstenen waaruit organisaties zijn samengesteld: afdelingen en projectteams. Juist daar spelen zich tegenwoordig ingrijpende veranderingen af. Met afdelingen en projectteams alleen kan men de hedendaagse complexiteit vaak niet meer de baas. Veel organisaties nemen daarom hun toevlucht tot werkvormen die het multifunctioneel samenwerken in productietaken beter mogelijk maken. Dat kan de toepassing van procesmodellen aanzienlijk vereenvoudigen; maar alleen voor wie weet wat hij doet met de bouwstenen van zijn bedrijf.

- *Zevende kans: combineer de ITIL-kennis met organisatiekundig inzicht.*

## Wiens schuld is dat nou?

Het hype-gehalte van ITIL blijft maar aanzwellen. En toch kenmerkt de praktijk zich door talloze fouten en blijven echt goede resultaten uit. Waar ligt dat nu aan?

- Aan *EXIN*, dat vooral voor het volume gaat? In plaats van examenkandidaten te toetsen op *kunde* en inzicht worden deze getoetst op *kennis*. Belangrijk marketing-criterium: het aantal kandidaten in de diverse examens.
- Aan de *ITIL-opleider*, die voor zijn reputatie gaat en iedere cursist een voldoende geeft voor de *in-course assessment*? In de Foundation- en Service Manager-training worden grote omzettingen gemaakt.
- Aan de *ITIL-gebruikersorganisatie ITSMF*? De meeste ITSMFs worden geregereerd door de leveranciers, met Nederland als opvallende uitzondering. ITSMF Nederland is dan ook al lang geen ITIL-gebruikersorganisatie meer, maar een vereniging die zich het bevorderen van kwaliteit in IT-service management ten doel stelt.

- Aan de *boeken*, ernstig gedateerd, niet op elkaar afgestemd, en waarvan de renovatie is omgeven door bedrijfsbelangen en een ruzie-achtige sfeer? Aan boeken die beter gestructureerde inzichten bevatten ontbreekt helaas nog steeds het 'formule'-karakter van ITIL.
- Aan de *gebruiker*, die blind de massa volgt en gilt om ITIL in de veronderstelling dat dan alle leed geleden is? Vaak wordt ITIL ingezet als het middel tegen alle kwalen.
- Aan de *CCTA*, die nog steeds niet in staat is het onderhoud van de reeks te managen, terwijl die zo'n belangrijke rol is gaan spelen in de praktijk? En die door z'n prijsbeleid de belangstelling weet te beperken tot de beperkte subset van tien basisboeken. Dat er veel belangstelling bestaat voor literatuur over IT-service management mag blijken uit de duizenden exemplaren van de IT Beheer Jaarboeken die jaarlijks worden gekocht, en zeker uit de verkoopcijfers van de door ITSMF uitgebrachte *ITIL-introductie in IT Service Management* - met meer dan 7000 verkochte exemplaren binnen een jaar een regelrechte bestseller.
- Aan de *consultancy-organisatie*, die de kwaliteit uit het oog verliest en omzet uit de hype haalt? Een oude spreuk uit de advieswereld luidt: "De klant krijgt het advies dat hij verdient".

gehalte. Vermijd de hierboven aangehaalde fouten, en je komt een heel eind. Er is intussen veel ervaring met ITIL opgedaan, zowel in positieve als in negatieve zin. Weliswaar slechts bij een relatief klein aantal, vooral grote bedrijven. En het midden- en kleinbedrijf (MKB)

## Misschien doet de CCTA er wel verstandig aan de nadere invulling aan de markt over te laten

moet er nog aan beginnen. Het zou aardig zijn als we erin zouden slagen de kennis en ervaring die we in tien jaar oefening hebben opgedaan zo te formuleren, dat dat MKB-peloton er iets aan zou hebben. Want als je -in navolging van de actuele EFQM-benadering- gaat afvragen wat ITIL voor de maatschappij betekent, zal het antwoord toch vooral in die MKB-sferen moeten worden gevonden. Helaas gaat de aandacht van de snelle ITIL-consultant vooral uit naar de grote bedrijven die in staat zijn de vette tarieven te betalen. Misschien moesten we daar maar eens aan gaan werken.

- *Tiende kans: doe je zelf een plezier, doe eens iets voor een ander.*

## Perspectief

Wat is daarmee het perspectief voor ITIL? Waarschijnlijk zal ITIL z'n waarde wel houden op het gebied van de beschrijving van een aantal fundamentele activiteiten die zich afspelen in alle IT-organisaties. Zo zal iedere IT-organisatie zich moeten bezighouden met het herstellen van storingen, het doorvoeren van wijzigingen, het beheren van de specificaties voor de te gebruiken infrastructuur, en het uitvoeren van de dagelijkse productie-handelingen. En daarvoor biedt ITIL een aantal heel nuttige illustraties van best practices. Dat je meer nodig hebt dan ITIL om tot een succesvolle invoering van een procesgerichte IT-organisatie te komen mag duidelijk zijn. Veel van de daarvoor in de praktijk gehanteerde raamwerken gaan echter zonder slag of stoot uit van die set basisbeschrijvingen uit ITIL. Misschien doet de CCTA er wel verstandig aan zich te concentreren op die basisactiviteiten, en de rest van de invulling aan de markt over te laten. ITIL heeft in de dik tien jaar van haar bestaan in elk geval een geweldig effect gehad op onze IT-samenleving. Een effect dat nog veel beter had kunnen zijn als men er verstandiger mee was omgegaan.

## Als we er nu eens in slaagden onze kennis en ervaring zo te formuleren, dat het MKB-peloton er iets aan zou hebben

We kunnen tal van betrokken partijen de schuld geven, maar wie fouten maakt heeft het meestal aan zichzelf te wijten.

- *Achtste kans: prik door de hype heen, gebruik je gezond verstand.*

## Kun je zonder?

Natuurlijk kun je zonder ITIL. Het blijkt dat in streken waar men nog nooit van ITIL heeft gehoord spontaan ITIL-achtige structuren de kop opsteken. En dat is logisch. De toenemende behoefte aan klantgerichte dienstverlening zet de processen in de kijker, en het gezonde verstand doet de rest. In de recent verschenen *World Class IT Service Management Guide 2000* wordt een aardige illustratie van die stelling geleverd in een bijdrage uit de Verenigde Staten, beslist niet een omgeving die uitblinkt in acceptatie van ITIL als standaard.

En voor wie de ITIL Service Manager-training heeft gedaan: zat die niet vol met aha-belevingen? Was die ITIL best practice niet veelvuldig te herkennen als iets dat je eigenlijk allang wist, maar nog niet eerder zo gestructureerd in boeken had aangetroffen? Dat doet echter niets af aan de waarde van ITIL, een verzameling van zeer zinvolle documentaties van zaken die je kunt beschouwen als elementaire taken van een IT-dienstverlenende organisatie.

- *Negende kans: vertrouw ook op je zelf bij het zoeken naar een oplossing.*

## Kun je met?

Natuurlijk kun je mét ITIL. Maar het is wel zaak dat op een nuchtere manier te doen, en je niet te laten leiden door het hoge teletubby-

**Jan van Bon**

Jan van Bon is hoofdredacteur van een aantal uitgaven over IT-beheer: de *Jaarboeken*, de *World Class ITSM Guide*, het *IT-beheerplein* op Internet en de *ICT Management pocket guides*. Hij is werkzaam als trainer/consultant bij Bureau

Hoving & Van Bon.

E-mail: j.van.bon@bhvb.nl