

# ITIL: Zwaar weer voor de boeg

## Wordt ITIL binnendoor ingehaald?

door Jan van Bon, Bureau Hoving & Van Bon

Is er perspectief voor ITIL? Zonder de waarheid geweld aan te doen is dit niet met een enkelvoudig ja of nee te beantwoorden. ITIL is in de verschillende stadia van volwassenheid van een IT-organisatie van verschillend belang. Het is dus heel moeilijk om een eenduidig oordeel te geven over wat ITIL waard is voor een organisatie. Om iets te kunnen zeggen over de toekomst van ITIL is het dus nodig dat rekening wordt gehouden met de groei van het werkveld en de relatieve posities van de IT-organisatie daarin. Jan van Bon doet een stapje terug om deze toekomst te kunnen overzien.

ITIL bevat volgens de officiële lijsten van de CCTA zo'n 48 boeken. Daarvan worden tien beschouwd als de 'core' van ITIL: de boeken uit de Service Support set en de Service Delivery set. Onder het restant bevinden zich boeken waar het leeuwendeel van de 'ITIL-specialisten' nog nooit een letter van gelezen heeft. Dat illustreert waar de werkelijke waarde van ITIL ligt: gewoon daar waar de afnemers het meest gebruik van maken. De verkoopcijfers tonen overduidelijk aan dat de belangstelling uitgaat naar de twee genoemde basissets. Laten we ons dus beperken tot dat deel van ITIL waar het blijkbaar echt om gaat.

### Geen compleet procesmodel

Als je een doorsnee ITIL-specialist vraagt wat ITIL is, krijg je meestal een antwoord in de zin van "ITIL beschrijft een aantal processen die in IT-organisaties voorkomen, en geeft aan hoe die kunnen worden uitgevoerd". Daarmee lijkt ITIL te worden gezien als een procesmatige beschrijving van IT-activiteiten. In de praktijk wordt ITIL ook vaak als referentiekader gebruikt bij de invoering van een procesgerichte werkwijze. Als je de ITIL-boeken leest met die bril op, dan merk je echter al gauw dat dat niet helemaal goed zit. De teksten bevatten regelmatig 'voorschriften' waarin organisatorische elementen zijn vervlochten, en in een procesbeschrijving hoort dat nou eenmaal niet thuis. ITIL geeft niet duidelijk aan waar de procesbeschrijving ophoudt en inbedding in de organisatie begint. Een andere illustratie kan worden gevonden in de gekunstelde wijze waarop het 'herstel-proces' is verknipt over onder andere de boekjes Help Desk en Problem Management. Ook moet je heel goed zoeken in verscheidene modules om een Productieproces terug te vinden. Daarmee is gezegd dat ITIL geen compleet procesmodel is.

### Teveel standaard

Verder is het zeer riskant om te veronderstellen dat er voor alle organisaties slechts één best practice is. In mijn dagelijkse adviespraktijk ervaar ik steeds weer dat de inbedding van processen in organisaties zeer sterk omgevings-afhankelijk is. Verschillen in bedrijfsdynamiek, cultuur, aanwezige ervaring en kwaliteit zijn in belangrijke mate bepalend welke invulling het beste resultaat geeft. Wat voor de ene organisatie een maatkostuum is kan voor de andere organisatie een slobberjas zijn en omgekeerd. *Best practices zijn dus domweg niet overal best practices*. En alleen in het (te weinig gelezen) boekje *ITIL in Small IT Units* wordt de ITIL 'guidance' gerelateerd aan de specifieke omstandigheden, in dit geval de kleinere IT-organisaties.

Om een IT-organisatie efficiënt en (kosten)effectief te kunnen inrichten volgens een procesgerichte wijze, is het nodig dat de processen sec goed zijn gedefinieerd. Verder moeten methodes worden aangereikt om te helpen bij de inbedding van die processen in de organisatie, rekening houdend met de context in termen van aanwezige infrastructuur, in termen van cultuur en in termen van de bedrijfsprocessen. Pas als die scheiding van procesdefinitie en organisatie is doorgevoerd kan de invoering van een procesgerichte

werkwijze kans krijgen. Met het één-op-één toepassen van ITIL kan hooguit een toevalstreffer worden gescoord. Mij is ondertussen wel gebleken dat je bij het gebruikmaken van ITIL in ieder geval een aantal van de hierboven aangehaalde lacunes moet dichten. Dat leidt tot de vorming van procesmodellen zoals BII, IPW en ISM (zie het IT Beheer Jaarboek).

## Guidance

Maar goed: wat is ITIL dan wel? En pretendeert ITIL eigenlijk wel een procesbeschrijving te leveren? Nee dus: hoewel velen die mening zijn toegedaan is dat zeker niet het geval. ITIL biedt feitelijk slechts 'guidance' voor het uitvoeren van een serie activiteiten in IT-organisaties, waarbij de in de praktijk aangetroffen 'best practices' naar voren worden geschoven. Daarbij worden soms beschrijvingen gehanteerd die in de buurt komen van procesdefinities, maar meestal zit ITIL op het niveau van de procedure. En op dat niveau is de organisatie al vaak rijkelijk meegenomen. Zodra wordt gesproken over de Helpdesk, over de Change Manager, of meer van dergelijke organisatorische elementen, is het niveau van een procesbeschrijving verlaten en het niveau van de best practice betreden.

## Beheer van ITIL

Wat is er op dit moment aan de hand met ITIL? Examenspecialist EXIN heeft het beheer van de te examineren stof weer teruggegeven aan de CCTA. Met een heel beperkt budget probeert de CCTA momenteel de boekenreeks te onderhouden. Op dit moment worden de Service Delivery set en de Service Support set herschreven, waarbij steeds de vijf boeken uit een set worden vervangen door één nieuw boek. Daarbij spelen twee zaken een belangrijke rol: enerzijds heeft de CCTA te weinig geld om deskundigen in te huren en ziet ze te weinig kans om vrijwilligers uit de gebruikersorganisaties te mobiliseren, anderzijds zit de kennis vooral bij de specialisten uit de leveranciersorganisaties. Onder de laatsten zijn voldoende bedrijven te vinden die, met als tegenprestatie hun naamsvermelding in het boek, er een belang in zien om tijd te steken in het documenteren van hun kennis. En misschien moet de markt daar de handen maar mee dichtknijpen, want dan komt er tenminste iets op papier. Zo'n werkwijze roept echter altijd vraagtekens op ten aanzien van de op te leveren teksten: is dat de visie van bedrijf X en waar heeft dat bedrijf z'n ervaringen opgedaan? Om een groter draagvlak te creëren werkt de CCTA dan ook met Quality Audit groepen. Dat zijn groepen van enkele bedrijven die de aangeleverde basisteksten van commentaar voorzien. Helaas hanteert CCTA daarbij opnieuw vooral bedrijven uit alleen de eigen omgeving, en maakt ze al helemaal weinig gebruik van de mogelijkheden die de verschillende onafhankelijke ITSMF-organisaties zouden kunnen bieden. Daarmee verwordt ITIL weer tot een vooral Engels product, terwijl het nu juist in Nederland broeit en bruist op dit gebied.

## Hoge drempel

Als de CCTA haar prijsbeleid blijft hanteren voor de nieuwe dikkere boeken, dan prijst ze zichzelf daar snel mee uit de markt, zeker in vergelijking met de veel goedkopere boeken die op dit terrein in Nederland op de markt komen. Bovendien is de verleiding dan groot om de 'ITIL-onderwerpen' in het Nederlands uit te brengen, waarmee ITIL een flinke concurrentie over zichzelf afroept. Zo'n strategie lijkt redelijk voor een landelijk werkende organisatie maar leent zich niet echt voor de internationale acceptatie van een product.

## Kansen voor alternatieven

Met de beperkte kas van de CCTA en de nodige achterstand in het onderhoud (waardoor verschillende modules behoorlijk gedateerd zijn) heeft ITIL zwaar weer voor de boeg. Ook de nieuwe beheerstrategie van het Engels bestuursorgaan biedt weinig perspectief op een regelmatige verversing. Het duurt nog een hele tijd voor de meest noodzakelijke achterstanden weggewerkt zijn, en tegen die tijd is de eerste al weer ingehaald door de

ontwikkelingen. En dat terwijl begin mei ITSMF Nederland met haar eerste Nederlandstalige introductie in IT Service Management op de proppen komt: de onderwerpen uit de twee ITIL-basissets worden daarin uitgewerkt, en aangevuld met een case en met de beschrijving van een grote hoeveelheid achtergrond- en aanvullende informatie. Bij het schrijven van de tekst heeft de betreffende werkgroep zich zorgvuldig beperkt tot het vastleggen van procesdefinities, zonder de organisatie daarin te verwerken. Weliswaar is de tekst nog behoorlijk geënt op de huidige ITIL-teksten, maar in een tweede editie kon men wel eens een eigen koers gaan varen.

## Marktvraag

De belangstelling voor deze uitgave is groot. Zo bestaat onder opleiders al in brede kring de bereidheid om deze tekst te gaan hanteren als lesmateriaal voor Service Management trainingen. Ook Exin committeert zich al tot op zekere hoogte: de tekst wordt beschouwd als passende tekst voor de Foundation-training. Omdat de tekst wordt opgesteld door een werkgroep met een brede en onafhankelijke achtergrond wordt ook aan de basisvoorwaarden voor succes en acceptatie voldaan. ITSMF heeft het voornemen het boek jaarlijks te actualiseren en uit te breiden qua dekking. Als dat zo door gaat, dan komt er snel een boek op de markt dat leidend kan worden in het beschrijven van de meest actuele inzichten in procesdefinities binnen IT-beheer.

## Mondiaal IT Beheer Jaarboek

Verder wordt er druk gewerkt aan de voorbereiding van een mondiale Engelstalige uitgave van het IT Beheer Jaarboek, waarin de inzichten van tal van zeer ervaren organisaties op het gebied van IT Service Management worden opgenomen. ITIL zal daarin wel een plaats krijgen, maar het zal zich in heel goed gezelschap bevinden van methodieken, standaarden en modellen die een heel andere herkomst hebben. Met de publicatie van zo'n alternatief stelsel van kwaliteitsprincipes binnen IT beheer, voorzien van een breed draagvlak van de grootste organisaties op dit gebied, ontstaat een alternatieve bron voor best practices.

## Back to basics

Wat is daarmee het perspectief voor ITIL? Als de initiatieven van het soort dat hierboven beschreven is goed aanslaan, dan zal de status van *de facto* standaard onder druk kunnen komen, althans voor wat betreft een aantal van de completere benaderingen. Waar ITIL waarschijnlijk z'n waarde wel zal houden is op het gebied van de beschrijving van een aantal fundamentele activiteiten die zich afspelen in alle IT-organisaties. Zo zal iedere IT-organisatie zich bezig moeten houden met het herstellen van verstoringen, 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 in ieder geval 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 moge duidelijk zijn. Vele van de raamwerken die in de praktijk daarvoor worden gehanteerd 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... .