

'Bezint eer ge aan ITIL v3 begint'



IT Infrastructure Library (ITIL) wordt door veel bedrijven gebruikt als raamwerk voor hun it-beheerprocessen. Halverwege 2007 is de derde versie uitgebracht. Een jaar na dato is tijd het voor een evaluatie. Het Atos Consulting Operational Excellence team behandelt kort de kenmerken van de nieuwe ITIL-versie, beschrijven een stappenplan voor een succesvolle implementatie en schetsen een aantal mogelijke scenario's.

ITIL is ten opzichte van versie 2 verder geëvolueerd. Ten eerste zijn in ITIL v3 een aantal v2-processen uitgesplitst. In de praktijk blijkt dat het overzichtelijker is om deze los te herkennen. Een voorbeeld hiervan is de nieuwe ITIL-term Service Request. Het gaat hier om vragen en verzoeken die geen incidenten zijn, dus die geen acute verstoring van de dienstverlening betreffen, maar die wel bij hetzelfde loket (single point of contact) binnenkomen. In ITIL v2 viel het verwerken ervan nog onder Incident management, terwijl de hoofdtak van dit proces, het herstellen van het serviceniveau, hierop niet is toegespitst. Dit illustreert de best practise ontwikkeling van ITIL.

Activiteiten en functies

Naast processen kent ITIL v3 ook nog de begrippen activiteiten en functies. Activiteiten zijn acties die ofwel losstaand binnen een levenscyclus uitgevoerd worden ofwel als onderdeel van een proces. Een functie is een team of groep mensen die een of meer processen of activiteiten uitvoeren. De meest bekende functie is de Service Desk die ook al in v2 bestond. In v3 zijn er een aantal toegevoegd, vooral in de Serviceproductie, bijvoorbeeld IT-Productie en Operations Bridge, die in veel bedrijven al op de een of andere manier aanwezig zijn.

Levenscyclus van diensten

ITIL v3 herkent nu levenscyclusfasen voor diensten, dat als meerwaarde heeft dat hiermee expliciet rekening kan worden gehouden. De keuzes die gemaakt zijn in de afbakening lijken niet altijd even logisch. Dit komt omdat men ervoor gekozen heeft om de processen te behandelen in de fase waarin deze het eerst naar voren komt of het meest dominant gebruikt wordt. Naarmate men daar doorheen leert kijken komt men tot de ontdekking dat versie drie inderdaad een (zinvolle) uitbreiding is van ITIL v2.

Operatie en strategie

De verbetering die ITIL v3 heeft ten opzichte van ITIL 2 bestaat dus deels uit de praktische verdere detaillering van operationele activiteiten, en deels uit een betere invulling van de strategische sturing. De focus op planmatige verbetering geeft een verhoogde waarde aan de klantkant. Hierdoor is de verwachting dat de integrale aanpak van strategie tot operatie als belangrijk hulpmiddel bijdraagt aan het leveren van een steeds verbeterende dienstverlening. Hierbij moet opgemerkt worden dat de focus op diensten een zekere volwassenheid vraagt van de organisatie. Indien de volwassenheid onvoldoende is kan het nodig zijn om in eerste instantie toch vooral op de procesinrichting te focussen.

In de praktijk

Op basis van de ervaringen met ITIL-implementaties en de nieuwe focus van ITIL heeft het Atos Consulting Operational Excellence team een aanpak ontwikkeld voor een implementatiestrategie. Deze bestaat uit een aantal stappen:

De eerste stap is assessment van de huidige volwassenheid van de it-organisatie. De praktijk met ITIL v2 is, dat zelfs in uiterst professionele organisaties lang niet overal ITIL v2 volledig in al zijn aspecten is geïmplementeerd. De oorzaak hiervan is dat ITIL een verzameling best practices blijft, die niet allemaal in alle situaties relevant zijn. Bovendien vergt de implementatie van ITIL-processen een organisatieverandering die vaak moeizaam tot stand komt, omdat er een ommezwaai gemaakt moet worden naar procesmatig werken.

ITIL v3 vraagt een aanpak gericht op services (diensten). Dit is in volwassenheid weer een stap verder dan procesmatig werken en moet daarom in fases worden ingevoerd. Om de goede aanpak te kiezen is het absoluut noodzakelijk om de beginsituatie van de organisatie vast te leggen. Het it-assessment kan hierin inzicht geven en ook onderzoeken in hoeverre de it-organisatie bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen. Uiteraard levert een it-assessment ook informatie of de inrichting van IT Service Management effectief, efficiënt en strategisch afgestemd is. Eventueel kan via een benchmark bekeken worden of de organisatie marktconform opereert.

De tweede stap is op basis van assessment kiezen welke elementen van ITIL v3 op dit moment relevant zijn. Wanneer met behulp van de it-assesment de uitgangssituatie en behoeften van de organisatie in kaart zijn gebracht, kunnen de relevante best practices en de implementatieaanpak geselecteerd worden. In veel gevallen is het selecteren van de best practices echter niet voldoende om aan te sluiten op de specifieke eigenschappen van desbetreffende organisatie. Daarom is het belangrijk de geselecteerde onderdelen verder aan te passen aan de organisatie. Bovendien geeft ITIL v3 geen processenmodel en zijn de interacties tussen de verschillende processen minder uitgebreid beschreven dan in ITIL v2.

De laatste stap is het (verder) inrichten van de it-organisatie. Afhankelijk van de huidige volwassenheid zal er eerst gericht worden op het ondersteunen van de processen of zal de organisatie gericht worden op het ontwikkelen en onderhouden van diensten met gebruik van de ITIL-levenscyclusfasen. Het is goed te beseffen dat ITIL slechts suggesties doet voor de ondersteunende it-organisatie. Veel gebruikte modellen ter ondersteuning bij keuzes hierbij zijn BiSL en ASL. BiSL houdt zich specifiek bezig met de wisselwerking tussen it en organisatie voor informatiebeheer. ASL richt zich op applicatiebeheer en -ontwikkeling.

Scenario's

Het afgelopen jaar hebben we een aantal ITIL v3 implementaties gedaan, waaronder bij een AEX-genoteerde organisatie. Om de verschillende scenario's te identificeren gebruiken we het 'volwassenheidsmodel'. Met behulp van een it-assesment kan een goede inschatting worden gemaakt van ervaren kwaliteit en volwassenheid van zowel de Demand als IT Supply organisatie. Het succes van de informatievoorziening binnen een organisatie wordt niet alleen bepaald door de hoogte van het volwassenheidsniveau van de aanbod- en vraagzijde. Succes wordt met name bepaald door balans. Een voorwaarde voor alignment is dan ook dat de aanbod- en vraagzijde op hetzelfde niveau opereren.

Ten eerste is het vaak aan te bevelen om naar een proces georiënteerde manier van werken over te stappen als de IT Supply organisatie een lage volwassenheid en technologie gedreven karakter kent. ITIL v3 kan hierbij een goede basis zijn (best practice) voor het inrichten van de processen. Verwacht niet dat direct de brug geslagen kan worden naar een servicegeoriënteerde benadering, dit is een volgende fase waar uw IT Supply organisatie naar kan groeien. De focus ligt dan op het inrichten van de processen behandeld in Service transitie en service operatie. Wanneer de Demand- en Supplyorganisatie goed op elkaar zijn ingespeeld rondom de processen, kan de stap genomen worden om diensten als uitgangspunt te nemen en zullen ook de andere delen van ITIL v3 in beeld komen.

Als het kwaliteitsniveau van de IT Supply-organisatie door de IT Demand-organisatie als hoog wordt beschouwd is een afwachtende houding op zijn plaats en zou het invoeren van ITIL v3 een lange termijn doelstelling kunnen zijn. Probeer voordat u ITIL v3 wilt implementeren eerst de toegevoegde waarde voor de klantkant in kaart te brengen, de kwaliteitszorg in uw organisatie te analyseren en de activiteiten op het gebied van serviceverbetering vast te leggen.

Indien het kwaliteitsniveau onder de maat is, maar de IT Supply-organisatie is meer volwassen dan de IT Demand-organisatie, ligt het knelpunt niet bij de IT organisatie, maar aan de businesszijde. Voordat uw organisatie ITIL v3 invoert, dient u eerst de nodige transitie te maken aan de Demandzijde. Meedenken met de business, het opstellen van services door de it-organisatie heeft geen zin als hiervoor geen sparringpartner aan de business zijde is. Gelijkheid in de volwassenheid van Demand - Supply is de sleutel voor verbetering.

Tot slot kan ook het kwaliteitsniveau onder de maat zijn terwijl de Demand-organisatie meer volwassen is dan de IT Supply-organisatie. De Demandfunctie is dan op orde en de Demandzijde heeft het gevoel dat de Supply-

organisatie meer service gericht moet worden. Dit is een goede uitgangssituatie om uw IT Supply-organisatie meer strategisch te laten uitaansluiten op de Demandzijde met behulp van ITIL v3. Hier is het raadzaam om tevens te beginnen met een assessment om eerst de pijn van de organisatie te onderzoeken.

Conclusies

ITIL v3 is een verzameling van best practices waaruit te kiezen valt. 'Bezint eer ge begint' is hierbij het te hanteren credo. Een it-assessment op de huidige situatie van de it-organisatie en processen, geeft de juiste input voor de selectie en implementatiestrategie van de ITIL v3 onderdelen. Het gaat niet om het volgen van een hype, maar om een gerichte keuze van een inrichting die toegevoegde waarde biedt voor uw business. Indien een bedrijf zijn it-processen ingericht heeft volgens ITIL v2 is dit geen verloren moeite. Afhankelijk van het volwassenheidsniveau kan het bereikte gebruikt worden om een volgende stap te maken naar een dienstgerichte organisatie.