

ISM levert ITIL 'out of the box'

Een ITIL-implementatie begint met het beschrijven van de bedrijfsprocessen. Dat kost veel tijd en geld. Met ISM kan dat sneller en goedkoper, door te kiezen voor een standaardinrichting van de processen.

Bureau Hoving & Van Bon (BHVB) uit Groningen ontwikkelde enkele jaren geleden de sterk gestandaardiseerde beheermethode ISM (Integrated Service Management). ISM is een out-of-the-box-portal, ook wel bekend als 'ITIL out of the box'. Het model gaat uit van zes processen, waar ITIL er tientallen heeft. Daarbij gaat het om Service Level Management, Change Management, Operations Management, Incident Management, Configuration Management en Quality Management. Deze processen worden in het model beschreven. Daarnaast bevat ISM standaarddefinities en portals. De crux zit vooral in de gestandaardiseerde inrichting van de zes processen. Juist de beschrijving en inrichting van de eigen bedrijfsprocessen volgens ITIL kosten bedrijven heel veel tijd. Door er standaarden voor te geven, kan dat veel sneller en dus goedkoper. Zes lijkt weinig, gezien de tientallen processen die ITIL versie 3 hanteert, maar in de praktijk zijn er maar weinig organisaties die tot die zes komen. De meeste organisaties zijn door de jaren

heen niet verder dan twee processen gekomen. Het ISM-model is toegevoegd aan een groeiend aantal servicemanagementtools van leveranciers als onder meer TOPdesk, ExpertDesk, iET ITSM en Clientele. Het aantal implementaties neemt gestaag toe, maar het aantal gebruikers is nog altijd beperkt. TOPdesk is de meest gebruikte tool bij een implementatie van ISM. Het pakket van de gelijknamige Delfse ontwikkelaar is goed voor circa 90 procent van de ISM-implementaties. Toch heeft TOPdesk al meer dan 4500 implementaties zonder ISM gedaan, tegenover circa vijftig met ISM. TOPdesk is al zeker zes jaar betrokken bij ISM. "De gedachtegang erachter is dezelfde als die bij ons eigen product: 'service management simplified'. Zo implementeren wij dat al achttien jaar. De kracht van ISM is echter dat het daarin duidelijk staat opgeschreven", zegt Ramon van Leeuwen, commercieel directeur van TOPdesk. "Zo heb je de procesbeschrijvingen digitaal beschikbaar in de tool Mavim. En alles is webbased. Mavim is ook nog eens een tool die out of the box draait. Daardoor zou je een procesdeel in één dag up en running kunnen hebben in combinatie met TOPdesk." Dat maar een klein aantal klanten toch voor een ISM-implementatie heeft gekozen, komt volgens Van Leeuwen door de hoge investeringskosten die ISM uitlokt, en de relatief lage naam bekendheid. "Men begrijpt de businesscase maar ISM uitrollen vergt veel consultancy. Vooral bij kleinere implementaties

is dat de bottleneck. Voor organisaties met een IT-afdeling van minstens twintig man is het heel goed geschikt. Dan rol je wel in dertien weken zes processen uit. Maar je hebt consultancy nodig bij het changemanagement, als begeleiding en voor coaching. Dat kun je niet zelf doen."

Slechte ervaringen met ITIL

Een verschil tussen kleine en grote organisaties is ook dat juist de grote organisaties nogal eens slechte ervaringen hebben met vorige ITIL-implementaties van grote leveranciers, verklaart Van Leeuwen. "Die hebben honderdduizenden en soms miljoenen euro's besteed aan consultancy en hebben vervolgens nog niets. Men vindt dit dan een verademing. Maar kleinere organisaties hebben vaak geen implementaties achter de rug en hebben niet met tonnen aan consultancykosten te maken gehad. Die willen gewoon dat er wat simpels gebeurt." En dat doet TOPdesk dan, met een eigen aangepaste implementatie. "ISM gaat uit van zes beheerprocessen. De meeste, zeker kleine organisaties, komen hoogstens toe aan twee processen: incident- en configuratiemanagement. Dat is de basis voor het servicemanagementproces. ISM gaat er echter van uit dat de invoering start met changemanagement. Maar daar zijn die kleinere organisaties niet mee bezig." Van Leeuwen hoopt dat het model op termijn aangepast kan worden voor kleinere organisaties. "Dan moet er wel water bij de wijn worden gedaan. Maar daar heb ik op termijn goede hoop op!"

Tanja de Vrede/t.vrede@sdu.nl

FloraHolland harmoniseert

Standaardisatie van processen scheelt tijd

Aanleiding voor FloraHolland over te stappen op de lightversie van ITIL was het samengaan met de Bloemenveiling Aalsmeer. De zes vestigingen die FloraHolland toen had, waren allemaal autonoom op ICT-gebied. Een harmonisatieslag was hard nodig, zeker als het om de servicemanagement-tooling ging. Daar waren er diverse van in gebruik. De harmonisatie van de processen moest ook zorgen voor een concernbreed inzicht en sturing: "centrale sturing en decentrale uitvoering." En juist voor die harmonisatieslag heeft het veilingbedrijf goed geprofiteerd van de ISM-versie van TopDesk, zegt Pieter van der Schee, teamleider ISA Service van Flora Holland. Het bedrijf werkte al tien jaar met ITIL, maar Van der Schee werd er naar eigen zeggen "erg warm van om de vele processen die wij hadden terug te brengen tot de zes gestandaardiseerde volgens ISM. Anders waren we echt nog wel minstens twee jaar bezig geweest om de processen opnieuw in te richten." Weliswaar had het bedrijf zelf ook maar zes processen ingericht volgens ITIL, maar dat was wel in alle locaties anders. Van een "consistente samenhang" was geen sprake. Bovendien was afgesproken dat de processen zoals die in FloraHolland Naaldwijk waren ingericht leidend zouden zijn. "Nu is dat volgens de standaardinrichting van ISM gedaan. Dat heeft erg veel bijgedragen aan een beter draagvlak. En dat aspect was erg belangrijk voor ons bij de keuze." Maar het voorkwam ook lange discussies over de inrichting van de processen, want die lag immers vast. FloraHolland startte in mei 2009 met de implementatie. Dat ging snel. In september kon het in gebruik worden genomen. De volgende fase, waarin het daadwerkelijk gebruikt moet worden,

verloopt wat moeizamer dan van tevoren was ingeschat. "We hebben hier 180 ICT'ers en het is wat lastig om iedereen erbij te krijgen. Het is geen groot drama hoor." Zo moet hij nog iedereen zo ver zien te krijgen dat changes online op kwalitatief dezelfde wijze worden ingevoerd. De tool dwingt wel een standaardwerkwijze af, maar "een ICT'er neigt er van nature naar om het zich gemakkelijker te maken." Hij is begonnen met vier van de zes processen: Incident, Quality, Change en Configuration. De twee andere processen, SLM en Operations Management, zijn al heel goed ingericht. "Ik denk zelfs dat ze al aan het ISM-model voldoen. Daarom doen we eerst die andere vier processen."

Rapportage tool nog erg basaal

Van der Schee mist nog wel een wat verfijnder rapportage tool. "Het procesmodel daarvan is goed maar er zou wat meer aandacht mogen komen voor de output uit de processen. Zo kun je wat duidelijker aan het management tonen wat je ermee doet en hoe dat kan worden verzilverd. Het is nu wel heel erg basaal." Maar een grote plus vindt hij dat hij met dergelijke klachten ook bij andere gebruikersorganisaties terecht kan. "Een organisatie als DUOOCW of Transavia snapt mij nu heel goed, want onze processen zijn hetzelfde ingericht. En dat ligt heel anders bij processen die je zelf volgens ITIL inricht; dat doet iedereen anders. Ik heb bijvoorbeeld al veel ervaringen uitgewisseld met Transavia. Verbeteringen aan de rapportage kunnen we ook in de gebruikerscommunity overleggen. Ik vind dit echt een heel grote plus."



ISM hielp FloraHolland met de harmonisatieslag die wenselijk werd na het samengaan met Bloemenveiling Aalsmeer.

DUO past bestaande procesinrichting in

Lijn in ITIL-processen met ISM

Bezuinigingen en een na jaren wel zeer dringend benodigde update van de servicemanagement-tool. Die brachten overheidsorganisatie Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), onderdeel van het ministerie van OCW, ertoe te kiezen voor een snelle, gestandaardiseerde inrichting van hun servicemanagementprocessen met ISM. Daarmee implementeert het ITIL op een iets andere manier, maar ook ASL en BISL. "Dit maakt het beheersbaar", zegt Marco Scherer, manager ICT-softwarehuis bij DUO. DUO is vorig jaar ontstaan uit een fusie van de Informatie Beheer Groep in Groningen en CFI (Centrale Financiën Instellingen) in Zoetermeer. De dienst voert de onderwijswetten en -regelingen uit. Dat houdt onder meer in de bekostiging van onderwijsinstellingen, verstrekken van studiefinanciering en het verzamelen en behouden van onderwijsgegevens in diverse registraties. Uit de fusie ontstond een organisatie met ruim 2200 medewerkers, waarvan er 400 werkzaam zijn in de ICT Supply-organisatie. Die bestaat uit drie onderdelen die zorgen voor de infrastructuur en exploitatie, voor de ontwikkeling van software en voor de regie op externe partijen. DUO is van oudsher, net als veel andere overheidsorganisaties, een fervent gebruiker van ITIL. Maar uiteindelijk bleek dat er zeker achttien ITIL/ASL-processen in gebruik waren binnen de organisatie, of in elk geval delen daarvan. De werkzaamheden zijn nu ondergebracht in zes processen binnen ISM.

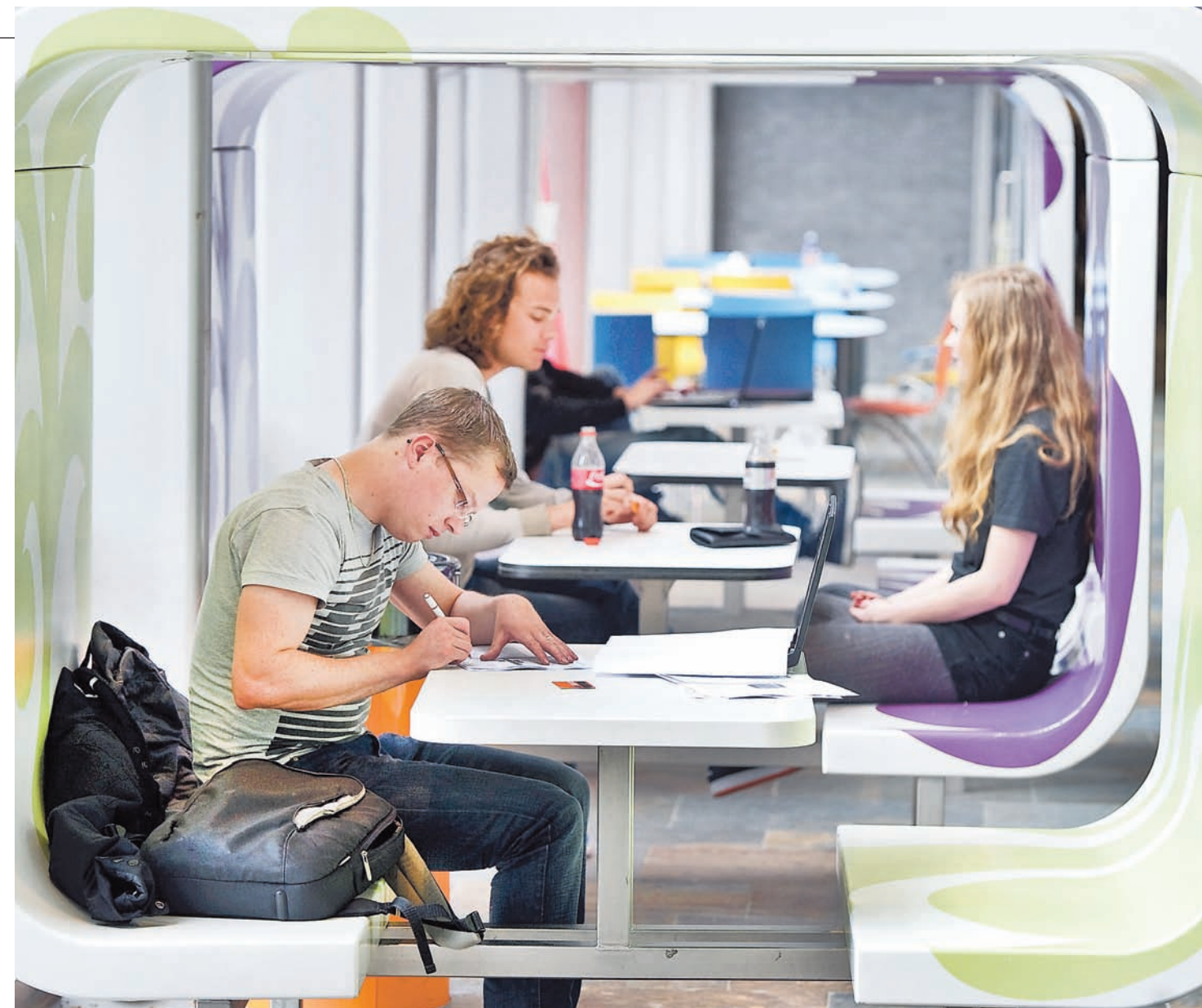
Werkprocessen teruggebracht

"Wij implementeren dit voor onze ITIL-processen. Dat is niet per se in plaats van ITIL; het volgt ITIL. We hebben ooit voor ITIL gekozen en hebben dat

ook heel behoorlijk geïmplementeerd. We zijn ook CMMI level 2-gecertificeerd. Maar we moeten bezuinigen en bovendien zijn we gefuseerd, vorig jaar. Door de fusie werken we toe naar een demand-supplymodel, waarbij de samenwerking met de demandorganisatie veel belangrijker wordt. Met ISM hebben we het aantal werkprocessen teruggebracht tot zes. We denken zo een betere aansluiting te krijgen met de demandorganisatie. De demandorganisatie is een stafafdeling van het primaire proces en bestaat uit bedrijfsanalisten, informatieanalisten en functioneel beheerders. "Voor de fusie was de

Het aantal werkprocessen is teruggebracht tot zes. We denken zo een betere aansluiting te krijgen met de demandorganisatie

demandzijde nogal versnipperd georganiseerd." De organisatie heeft twee locaties: een in Groningen met 350 IT'ers en 1800 medewerkers in totaal; en een in Zoetermeer, met 50 IT'ers en in totaal 400 medewerkers. De fusie kreeg in januari 2010 zijn beslag, maar de beide ICT-afdelingen gingen uiterst rustig te werk. "We hebben de twee ICT-organisaties aan elkaar laten ruiken. In dat eerste jaar hebben we ook geen enkel proces geïntegreerd. We starten pas echt dit jaar."



DUO is ontstaan uit de Informatie Beheer Groep in Groningen en Centrale Financiën Instellingen in Zoetermeer; het voert de onderwijswetten en -regelingen uit.

FOTO: ANP

DUO werkt al jaren met de tool ITSM van Mexon. Maar die was ook al jaren niet geüpgraded, terwijl de ondersteuning van hun versie binnenkort afloopt. Een poging tot upgrade liep in 2009 mis. "Er moest een enorme hoeveelheid data gemigreerd worden en dat was zeer complex", zegt Scherer. Daarbij ontstonden heel veel discussies die weer tot zeer complexe migratiescripts leidden die schier onuitvoerbaar waren. "Alle wensen moesten mee." Maar de tijd drong. De upgrade was toch wel degelijk noodzakelijk. "Het betekende ook dat we al onze processen moesten implementeren in de nieuwe versie – de tool moest helemaal ge-

In ISM kun je een bepaalde inrichting van een proces opleggen. Dat scheelt heel veel discussies

greerd worden." Mexon bood echter ook een ISM-versie van zijn ITSM-tool. "ISM pretendeert dat gestandaardiseerde werkprocessen in een gestandaardiseerde tool gezet kunnen worden. Bij de overheid is door de jaren heen veel energie gestopt in het verbeteren van werkprocessen. Maar door de standaardisatie in ISM kun je nu eigenlijk een bepaalde inrichting van een proces opleggen. Dat scheelt heel veel discussies. Daarmee alleen al realiseer je een efficiencyclag. Ook discussies met de demandorganisatie

kunnen we nu wat makkelijker slechten met deze standaardisatie."

Daadwerkelijke uitrol

ISM houdt het bij zes gestandaardiseerde processen. DUO doet ze allemaal, maar wel in fasen. De eerste drie – wijzigingen-, incident- en configuratiemanagement – zijn afgelopen december uitgerold. Daar gingen een paar maanden voorbereiding aan vooraf. De implementatie van verbetering van processen volgden daar onmiddellijk op. Voor de volgende drie processen – service level management, kwaliteits- en operationeel beheer – is de voorbereiding in februari gestart. De implementatie van deze processen was 1 mei. Voor de daadwerkelijke uitrol denkt Scherer wederom drie maanden nodig te hebben. "Drie maanden kan goed. Wij waren ook al ver in ITIL. Het is geen compleet andere werkwijze. We moesten wel de mensen opleiden, awareness vergroten en kick-offs organiseren." Maar er zijn ook wel veranderingen. Zo is er een grote verbetering doorgevoerd in configuratiebeheer. Voorheen was men afhankelijk van de goede wil van de betreffende medewerker of hij de update van de configuratiedatabase ook daadwerkelijk uitvoerde. Controle hiervan was niet mogelijk. Nu zijn wijzigingen een onderdeel van het change-proces geworden. Daar zit een controlemechanisme in. "Het is daarmee niet een automatisering of dat ook gaat werken, maar het is nu wel veel beter geborgd en te signaleren. En dat weten de medewerkers die dit moeten doen..." Ook de verantwoordelijkheden van de Supply-afdeling en de Demand-organisatie liggen veel duidelijker vast. "Voorheen zat men nogal eens op elkaars gebied met activiteiten. Dan worden dingen dubbel gedaan. Nu niet meer. Je kunt

elkaar er ook beter op aanspreken. Het is zeker niet de bedoeling dat er nu een muur wordt opgeworpen, maar op deze manier kun je je concentreren op het opbouwen van expertise op jouw eigen kennisgebied." De implementatie is echter niet geheel foutloos verlopen. De Demand-organisatie was niet in staat zo snel op te schalen dat ze succesvol betrokken kon worden bij de implementatie van ISM. "Daardoor hadden we niet genoeg tijd om goed te zien wat het betekende voor hun werkprocessen. Als oplossing daarvoor werkten zij een paar maanden door met hun oude processen naast de nieuwe. Daarvoor hebben we een tijdelijke interface gemaakt. Op 1 maart zijn ze geheel overgegaan."

Pijnpuntje

Er is nog wel een pijnpuntje met ISM, vindt Scherer. Doordat binnen ISM de Demand- en Supply-organisaties elk incidenten en wijzigingen met eigen nummers moeten registreren, is nu sprake van een dubbele registratie, terwijl dat in de oude situatie niet zo was. "We praten daarover nog met BHVB – of dat nu werkelijk nodig is." Maar hij is al met al tevreden. "Ik ben blij dat het echt zo snel kan. En het is zo lekker simpel en dat maakt het heel beheersbaar." DUO denkt met ISM ongeveer 2 fte's te besparen in de begeleiding en uitvoering van processen. Dat is ongeveer 150.000 euro. De implementatie is vooral door eigen mensen gedaan, afgezien van een projectleider en een procesconsultant van BHVB. Ook voor de opleveringsanalyse is gebruikgemaakt van BHVB.