

## Servicemanagement

# Bye bye, framework?

Wilt u uw IT efficiënter en effectiever laten werken? Frameworks kunnen handige instrumenten zijn. Zij beschrijven het 'wat'. Hoe je de processen in de praktijk gebruikt en invoert, wordt vooral bepaald door gezond verstand. Anno 2010 moet de rechtvaardiging voor een framework komen vanuit de business.

*Herman Fokker en Louk Peters*

**W**at is het toch een wonderlijke wereld, de IT. Nergens vind je zoveel frameworks. Frameworks: meervoud. In een wereld waarin mensen, systemen en organisaties in steeds wisselende samenstelling overal en altijd met elkaar interacteren, spelen afspraken een belangrijke rol. Om afspraken duidelijk vast te leggen, is er behoefte aan frameworks. Frameworks of standaarden waarmee wordt vastgelegd hoe we met elkaar communiceren en elkaar kunnen begrijpen voor we kunnen samenwerken. 'De manier waarop samengewerkt wordt, het samenspel, wordt bepaald door een standaard'. Zo staat het in 'Wegwijzer in open standaarden'.

Met IT lijkt steeds meer te kunnen, maar het wordt steeds lastiger om dat in de praktijk zonder verstoringen te realiseren. Topmanagers uiten steeds vaker een gevoel van onbehagen over de vermeende wonderen van IT. Zelf hebben ze vaak onvoldoende kennis van IT om de managementverantwoordelijkheid voor de aansturing van IT te kunnen dragen. IT-specialisten wanen zich daardoor 'onaantastbaar'. In toenemende mate hangt de continuïteit van organisaties af van IT. Daardoor ervaart het topmanagement onvoldoende grip op de situatie. Dat creëert een zekere mate van stress. Dan lijkt zo'n framework een aardig hulpmiddel om de stress weg te nemen, want een framework biedt houvast.





Aan het einde van de jaren tachtig van de vorige eeuw ontstond een groeiende behoefte om tot een structurele en systematische aanpak te komen van IT-beheer en geautomatiseerde hulpmiddelen voor IT-beheer. Het door Getronics Consulting (toen nog Pink Elephant geheten) in Nederland in 1990 geïntroduceerde ITIL gaf het vak IT-beheer een ongekende impuls. ITIL is ontstaan uit een verzameling 'best practices' uit het werkveld van de IT-dienstverlening. Eindelijk werd er eens beschreven wat relevant was bij IT-beheer. Te midden van eerder genoemde veranderingen is ITIL een vaste waarde. Het is een tijdloos concept dat in veel bedrijven wordt toegepast en inmiddels door velen wordt beschouwd als de feitelijke wereldstandaard.

Tot in de jaren negentig bleef de wereld van frameworks binnen servicemanagement overzichtelijk. Er waren er maar een paar. Het succes van ITIL inspireerde menige club van consultants om dan ook maar hun eigen library voor hun eigen IT-aandachtsgebied te schrijven. Naast ITIL zagen we andere Libraries verschijnen zoals ASL (Application Service Library), ISPL (Information Service Procurement Library) en BISL (Business Information Services Library). Het woord 'library' is trouwens wat overtrokken. Sommige frameworks bestaan in feite uit slechts één boek. Deels vullen zij witte vlekken op die in ITIL onderbelicht zijn, deels overlappen zij elkaar. Dat is niet erg. Maar als termen worden gebruikt die ook in andere frameworks voorkomen maar die net iets anders betekenen, tja, dan



is de spraakverwarring die een framework wil voorkomen opnieuw geïntroduceerd. Inmiddels verschijnen artikelen en boeken om de verschillen tussen die libraries uit te leggen...

opgeschreven. Met als resultaat dat deze ervaring herbruikbaar wordt. Een voorwaarde is wel dat ook de terminologie wordt gestandaardiseerd, dat er een gemeenschappelijke nomenclatuur in het vakgebied ontstaat.

## Jaarlijks wordt drie miljard euro uitgegeven aan veranderingstrajecten en slechts in 20 procent van de gevallen levert dat resultaat op

### Set afspraken

Eigenlijk zegt het woord 'framework' het al: een framework is een raamwerk, een kader, een kapstok. Je hebt een vakje waar je iets in kunt stoppen, je kunt er iets aan ophangen, maar eigenlijk heb je dan nog niks. De frameworks binnen servicemanagement zijn ontstaan vanuit een gemeenschappelijke behoefte van vakmensen om hun ervaringen uit te wisselen en zo van elkaar te leren. Zodat de dienstverlening aan de klant beter wordt.

Een framework is een set afspraken. In de wereld van organisaties en IT hebben frameworks alles te maken met vastgelegde afspraken over de communicatie tussen systemen. Die afspraken kunnen bestaan uit mensen, processen en technologie. Hoe meer er door mensen en machines moet worden samengewerkt, hoe groter de behoefte aan afspraken die voorspelbaar en inhoudelijk juist zijn. Frameworks zijn ervoor om communicatie tussen mensen en machines te structureren. De afspraken die het framework vormen zouden eigenlijk te toetsen moeten zijn aan normen. Veel frameworks kennen echter geen normen om de afspraken te toetsen. Vergelijk ITIL (dat slechts een beschrijving is van de IT-beheerwereld maar geen normen bevat) maar eens met ISO20000, dat claimt dat het wel de normen biedt om te toetsen of ITIL op een efficiënte manier is ingevoerd. Een Engelsman maakt dan ook het verschil tussen een 'framework' (ITIL) en een 'standard' (ISO20000). In het Nederlands gooien we deze termen door elkaar.

Een framework is ook een raamwerk waarin zoveel mogelijk universele, gemeenschappelijke ervaring (of zo u wilt wijsheid) is

Een framework zal dus altijd de terminologie van het vakgebied eenduidig definiëren, want zonder deze definitie is geen onderlinge communicatie mogelijk. Soms heeft een framework slechts de pretentie om een gestandaardiseerde aanpak te bieden voor een domein. Een framework is dus niet bedoeld als waardeoordeel, maar als containerbegrip.

### Oerwoud van frameworks

Anno 2010 is er een oerwoud van frameworks ontstaan. Niet alleen over servicemanagement maar ook aanpalende gebieden zoals risicomanagement, projectmanagement, governance, informatiebeveiliging, et cetera. We noemen er enkele:

- PRINCE2: framework voor projectmanagement
- MSP: framework voor het managen en aansturen van grote programma's
- P3O: framework voor het inrichten van een projectoffice
- Critical Chain: framework voor projectmanagement gebaseerd op de ideeën van Eliat Goldrath
- M\_o\_R: framework voor het managen van risico's
- BiSL: framework voor functioneel beheer
- ITIL: framework voor beheer en onderhoud van IT-infrastructuren
- ISO 20000: standaard voor IT Service Management
- MOF: framework voor beheer en onderhoud van Microsoft IT-infrastructuren
- eTOM: framework voor bedrijfsprocessen in de telecommunicatiesector
- CobiT: standaard voor EDP-auditing
- ISO 38500: framework voor IT-Governance



- Deze lijst is onvolledig. You ain't seen nothing yet! De ISO-organisatie kent zo'n 25.000 'frameworks'. Bij sommige frameworks zijn zelfs meerdere loten aan de stam ontsproten. Er is sprake van een oerwoud. Op dit moment is er dan ook behoefte aan een boswachter die weet welke frameworks nog een lang leven beschoren zijn en welke frameworks op een natuurlijke wijze zullen sterven.

Terug naar de essentie van een framework. De ontstaansgeschiedenis van de eerste frameworks maakt veel duidelijk. In ons jonge vak van beheer- en servicemanagement was er begin jaren tachtig niets. Eigenlijk was er ook geen beheer, laat staan servicemanagement. De primaire automatisering bleek een schot in de roos te zijn voor veel bedrijven en organisaties en er werd lustig gebouwd aan allerhande systemen. Voor het bouwen werden steeds meer methoden en technieken ontwikkeld. Het onderhoud gebeurde door de bouwers zelf. Totdat dat echt niet meer mogelijk was. Toen diende de vraag zich aan: hoe organiseer ik mijn beheer en onderhoud? Vervolgens werd in veel bedrijven hetzelfde wiel uitgevonden. Onderling was het moeilijk om te communiceren, want er was een grote spraakverwarring over allerhande begrippen. Er was geen gezamenlijke terminologie. Beheer was nog geen vak. In deze oertijd groeide de behoefte om ervaringen uit te wisselen. Ziehier de oorsprong van alle frameworks.

Opdrachtgevers verwachten veel van een framework. Je krijgt vragen als ‘u heeft dit toch eerder gedaan, u weet vast hoe dat moet, vertelt u nu maar gewoon wat we moeten doen, u bent toch een expert?’. Het framework als Sinterklaas: als je maar braaf bent, dan krijg je alles cadeau. De keuze voor een framework is door menig opdrachtgever snel gemaakt, want de concurrent doet het ook of het framework wordt – zoals bij de overheid – opgelegd. Als je dan als kritische consultant de ‘waarom ITIL?’-vraag stelt,



schrikt menig opdrachtgever zich rot. 'Hoezo "waarom ITIL"? Doe nu maar je kunstje, jij bent de consultant.' Er is een houding van 'je krijgt budget, mensen en middelen, wat verlang je dan nog van mij?' Het is dit gebrek aan commitment dat nogal wat implementaties van frameworks doet mislukken. Als de baas niet wil meedoen, stop dan subiet met je opdracht. Jaarlijks wordt drie miljard euro uitgegeven aan veranderingstrajecten en slechts in 20 procent van de gevallen levert dat resultaat op.

### Blijvende waarde

Hoe houd je een framework waardevol? Een framework bestaat bij de gratie van de actie-ve achterban: geen achterban, geen (nieuwe) ervaring, geen toegevoegde waarde. Organisaties als ITSMF of de ASL BiSL Foundation zijn

met die ervaring moeten dóen. En jij niet alleen, maar ook alle betrokken resources, van management tot uitvoerend personeel, van gebruiker tot techneut, van projectleider tot helpdeskmedewerker. Hier begint dus het echte werk. Anders gezegd: bye bye, framework, tijd voor het gezond verstand. Hoog tijd om naar de behoefte en de mogelijkheden van de organisatie te kijken.

Het gebruik van een framework vereist een consultant met kennis en ervaring. De meeste consultants kennen wel één of meerdere frameworks, maar vallen in hun advies traject al te vaak terug op de macht der gewoonte, een checklistje of een projectmanagementmethodiek. Een goede vakinhoudelijke expert is nog geen consultant. Stel als opdrachtgever eisen aan de veranderkundige kennis en vaardigheden van de opdrachtn-

## De rechtvaardiging om een framework te gebruiken moet vanuit de business komen

cruciaal om frameworks te verbeteren. Universele, gemeenschappelijke ervaring wordt nu eenmaal niet achter het bureau van het individu geboren, maar in de netwerken van vaklieden. Daarom is het uitbrengen van een nieuwe release alleen dan zinvol als deze in dit netwerk ontstaat als gevolg van voortschrijdend inzicht.

Het is ook nog eens de kunst om een framework niet 'commerciegedreven' te onderhouden. De investering die nodig is voor een nieuwe release van een framework vereist dat er ergens budget vandaan komt. Maar een te grote invloed van commercie op een framework heeft nooit een gunstig effect. Commercie heeft niet zoveel op met 'universeel' of met 'gemeenschappelijk'. We hebben dit in het recente verleden fout zien gaan.

### Gezond verstand

Het begrip framework zoals we dat eerder schetsten (een raamwerk, een kader, een kapstok) maakt duidelijk dat je met een framework nog helemaal niets hebt. Wat heb je aan ervaring met frameworks? Je zult iets

mer (externe consultant). Hij moet in staat zijn meerdere rollen te vervullen: de rol van gids bij de start van het traject (die de organisatie op weg helpt), de rol van inspirerende en motiverende coach naarmate het traject vordert.

We zijn weleens bij een organisatie geweest waar het middenkader een grote drang had om ITIL in te voeren – vrijwel vanuit het niets. Ons werd gevraagd om een uitgebreid plan te schrijven om in één stap een geweldige sprong voorwaarts te maken. Alle benodigde boekwerken stonden al in de kast, de energie was er (het budget nog niet) en over een jaar moest het zijn ingevoerd. De topmanagers moesten nog wel overtuigd worden. Zij hadden helaas een visie op IT die begon met 'lastig' en eindigde met 'kost te veel'. Daartussenin zat niets, andere problemen werden niet ervaren. Een consultant zonder al te veel ervaring in verandermanagement zou in de verleiding zijn gekomen om het uitgebreide plan te schrijven en de doodlopende weg van implementatie in te gaan.

### Eenvoudige oplossing

Maar ook als er wél een visie is op IT en een diep besef dat veranderen en investeren de enige juiste weg is, zijn er veel doodlopende wegen. Zo kan gedacht worden dat het framework 'as is' geïmplementeerd moet worden om de werkwijze te veranderen. Maar een framework wordt niet zonder meer geïmplementeerd, het moet worden gebruikt bij die verandering. Soms moeten processen worden geïmplementeerd met het framework in de hand, soms juist niet. Het is afhankelijk van de doelen en de omgevingsfactoren.

Zo wordt bij het invoeren van servicemanagement vaak te veel gedaan. Een eenvoudige situatie vereist een eenvoudige oplossing. Naar onze mening komt die er vaak niet. Alle beschreven processen worden zonder meer ingericht, ongeacht of ze nodig zijn. Theoretische correctheid van een framework lijkt het te winnen van praktische noodzaak, en dat werkt contraproductief. Organisaties zouden moeten trachten de gulden middenweg te vinden. Bij de ontwikkeling van frameworks wordt theoretische volledigheid nagestreefd. Die volledigheid doet het goed in de bijbehorende boeken, maar in de praktijk is een dergelijke volledigheid niet wenselijk. Het leidt zelfs tot inflexibele situaties. Het doel van het invoeren van servicemanagement moet dan ook niet zijn de frameworkprocessen, maar het creëren van een mechanisme waarmee de optimale IT-dienstverlening wordt bereikt. Dát is klantgericht servicemanagement. In de praktijk is het mogelijk servicemanagement efficiënt op te zetten door overbodige zaken achterwege te laten. Alleen die onderdelen en functies worden ingericht die voldoen aan de eisen van de organisatie: niets meer, niets minder.

De rechtvaardiging om een framework te gebruiken moet vanuit de business komen. IT-managers zouden zich moeten concentreren op problemen rondom de bestelwebsite, de marketing- en verkoopdatabase, kortom daar waar het geld wordt verdiend. De meeste bedrijven laten vraagstukken als cloud computing, desktopvernieuwing en ERP nog steeds door de IT-organisatie oppakken als een IT-project. Ze zien deze vraagstukken als een kwestie van technologie. Dat is onterecht. Het gaat om businessvraagstukken. Waarom ITIL? Vraag het de business, want

zonder de business heeft een IT-organisatie geen bestaansrecht.

IT en business zijn aan elkaar uitgehewijkt. Hoe goed is de afstemming tussen de bedrijfsstrategie en de IT-strategie? Hoe gelukkig is dit huwelijk? Om deze verbintenis tussen IT en de business te laten slagen, is het sleutelwoord communicatie. Een framework kan daarbij helpen. Dat is niet makkelijk, want gedurende enkele decennia heeft de IT-afdeling gefunctioneerd als een chaperonne die de gebruikers bevoogdde in wat ze konden krijgen en tegen welke prijs. Eenrichtingsverkeer wat betreft communicatie. Die houding is er in de loop der tijd in geslopen. Het besef dat IT een bijdrage moet leveren aan de business is er nu wel, maar in de acties van de IT-manager komt dat nog lang niet altijd tot uiting.

## Conclusie

Bent u een frameworkfetisjist? Bent u een gelovige? Is het framework voor u heilig? Laat los en denk! Concentreer u op de veranderkundige aspecten. Wilt u uw IT efficiënter en effectiever laten werken? Dan kunnen frameworks goede instrumenten zijn. Zij bevatten de ingrediënten om een heerlijk gerecht te maken, maar zij beschrijven vooral het 'wat'. Hoe je de processen in de praktijk gebruikt en invoert, wordt vooral bepaald door het gezonde verstand (lees: ervaring) en de veranderkunde. Eén kookboek maakt nog geen Joop Braakhekke...

## Literatuur

*ITIL in de praktijk*, Nick Bakker en Louk Peters, ISBN 9789044002980

*Wegwijzer in open standaarden*, Getronics Consulting, ISBN 9789087535476

*Herman Fokker is bestuurslid van de NGI-afdeling Beheer en Service Management en in het dagelijks leven interim manager en adviseur ICT & Organisatie. Louk Peters is auteur van vele boeken en artikelen op het gebied van ICT Service Management, een veelgevraagd spreker op congressen in binnen- en buitenland en gastdocent aan enkele HBO-instellingen. Hij is senior business consultant bij Getronics Consulting.*