

HET BESTE ITIL TOOL VOOR U !?

Nationale IT Management Dag 18 maart 1997

ir J.W. Teunisse

Correspondentie adres:
Match.IT Consultants
Balistraat 35
3818 AJ Amersfoort
Tel.: (033) 465 4838
Fax: (033) 465 6343
E-mail: matchit@knoware.nl

INHOUDSOPGAVE

	Blz
1. INLEIDING	3
2. INDELING VAN DE ITIL TOOLS	3
2.1 Algemeen	3
2.2 IT Service Management	4
2.3 IT Systems Management	5
2.4 Afbakening voor deze presentatie	6
3. WELKE EISEN STELLEN WE AAN DE ITIL TOOLS	6
3.1 Inleiding	6
3.2 Algemeen	6
3.3 Functionaliteit: Service Support	7
3.4 Technische Infrastructuur	7
3.5 De leverancier	7
4. WELKE SPELERS OP DE NEDERLANDSE MARKT	8
4.1 Inleiding	8
4.2 Afbakening van de markt	8
4.3 Resultaten enquête	8
4.4 Ervaringen	9
4.5 Samenvattend	10
5. SELECTIE-TRAJECT VAN HET ITIL TOOL	10
5.1 In zes stappen	10
5.2 Tips, valkuilen en misvattingen	12
6. SLOTWOORD	13

Bijlagen:

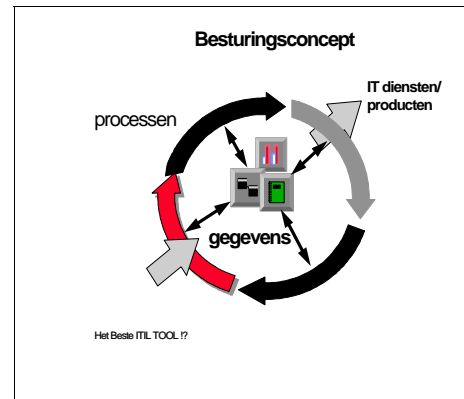
1. Literatuur
2. Overzicht vragenlijst en antwoorden leveranciers
3. Bedrijven-Producten overzicht IT-beheer Tools

1. INLEIDING

Het Beste ITIL tool wordt bepaald door het door u gebruikte besturingsconcept van de IT-beheer processen binnen uw IT-afdeling. Dit besturingsconcept vloeit voort uit de te leveren IT-diensten en -producten (de 'goederen' stromen) en bestaat uit de voortbrengingsprocessen en de daarbij benodigde gegevensstromen (informatie). Belangrijk in dit concept zijn tevens kritische elementen zoals beslis- en meetpunten (mijlpalen).

Nu klinkt dit erg abstract, laat ik het verduidelijken aan de hand van een voorbeeld. Neem bijvoorbeeld Wijzigingsbeheer:

- uit welke (logistische) stappen is het proces samengesteld,
- welke beslispunten zijn er, zoals wel of geen urgente wijziging, hoe omvangrijk is de wijziging, gaan we hem uitvoeren,
- welke impact heeft de wijziging op de gebruikersorganisatie en de IT Infrastructuur, op welke CI' s heeft het betrekking, welke skills hebben we nodig,
- wanneer bouwen we de wijziging (het operationeel maken), in casu het plannen en scheduleren van de uit te voeren activiteiten, etc.



Het IT-beheer veld, waarvoor al deze mooie tools worden aangeboden, is dermate omvangrijk en gevarieerd van aard, dat een nadere indeling en afbakening noodzakelijk is. De aangeboden tools bestrijken natuurlijk ook niet alles in dit veld, en bij ITIL denken we vaak het eerst aan de processen, vallend onder de noemer Service Support, maar ITIL bestrijkt uiteraard meer. Denk hierbij aan de Service Delivery, Management en de op het beheer van IT Systemen gerichte sets . Tevens is het van belang te constateren, dat in al die ITIL boeken wel het 'WAT' is aangegeven, maar minder het 'HOE'. Met andere woorden: elke organisatie zal zijn ITIL processen op detail-niveau anders hebben ingericht. Het Beste tool is dus het tool, dat de meest optimale ondersteuning biedt voor de werkwijze, die de organisatie heeft gekozen met ITIL als richtlijn.

In deze presentatie gaan we nader in op de volgende onderwerpen:

- een nadere afbakening van ITIL in relatie tot de tools en welke eisen stel je aan deze tools
- wie zijn binnen die afbakening de spelers: de leveranciers op deze markt
- enkele markante punten met betrekking tot het aanbod van ITIL tools

Vervolgens sluiten we af met het bespreken van de stappen, welke je in een selectie-traject dient te doorlopen om het Beste ITIL Tool te kunnen selecteren.

2. INDELING VAN DE ITIL TOOLS

2.1 Algemeen

De binnen een IT-afdeling te hanteren processen en werkzaamheden zijn vastgelegd en beschreven een de facto IT-beheerstandaard, beter bekend onder de naam ITIL (Information Technology Infrastructure Library) ¹⁾. Van deze standaard ga ik voor deze presentatie uit van de volgende belangrijke niveaus of zgn. 'sets':

1) de laag **IT Service Management**, te onderscheiden naar

- *Management-niveau* (gericht op lange-termijn doelstellingen): met processen als Informatie-beleid, Planning & Control, Kwaliteitsmanagement, Strategisch relatiebeheer (zowel gebruikersorganisatie als toeleveranciers);

¹⁾ ITIL is als IT-beheer standaard door de Britse overheidsinstantie Central Computer and Telecommunication Agency (CCTA) met ISO-9001/TQM principes opgezet en sinds begin jaren '90 door het Nederlandse bedrijfsleven en overheid inmiddels als een de facto standaard geaccepteerd.

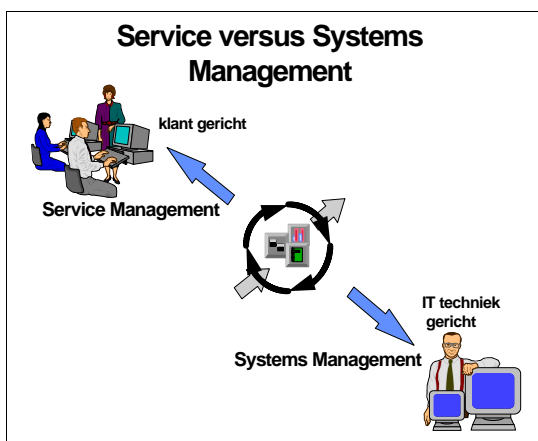
- *Service Delivery niveau* (op middellange termijn doelen gericht): onderkent processen als Diensten-niveau beheer (Service Level management), Beschikbaarheids- & Capaciteitsmanagement van de IT-Infrastructuur, Contingency-planning (calamiteiten-management) en bedrijfskosten management;
- *Service Support niveau* (operationele doelen van alle-dag): waaronder processen zoals Wijzigings-beheer, Configuratiemanagement van apparatuur, programmatuur (incl. documentatie), Programmatuurbeheer & Distributie, Helpdesk en Probleem-management.

2) de laag **IT Systems Management**, met

- Netwerk- en Systeembeheer
- Testen en accepteren van een IT-dienst (apparatuur, software) voor operationeel gebruik
- Computer Operations Management
- Unattended Operating
- Hardware en Software levensduur (lifecycle)

In de praktijk zijn er overlappingen tussen de processen in de onderlinge lagen: bijvoorbeeld bij distributie van software enerzijds het plannen en registreren van de software-distributie en anderzijds

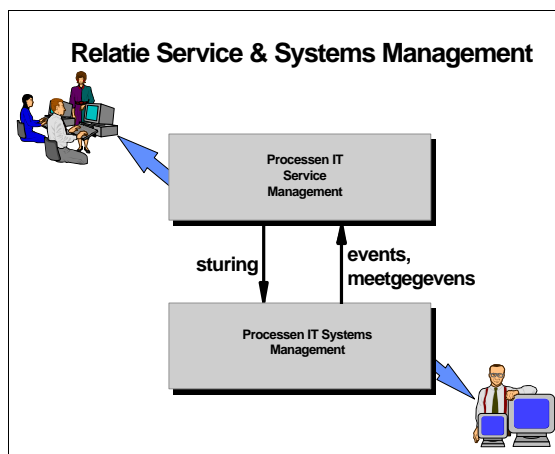
het fysiek verspreiden en installeren op het netwerk en/of werkplek-systemen. Ook de gebruikte naamgeving en de daaraan gekoppelde betekenissen kan aanleiding geven tot verwarring. Zo verkopen leveranciers van pakketten volgens hun zeggen IT Service Management tools, maar bieden in feite System Management functionaliteit.



In het bijgevoegde plaatje is het verschil qua oriëntatie nader aangegeven: **IT Service Management** richt zich op de afnemers van de IT-diensten; de te besturen objecten zijn de IT-diensten en producten en gebruikers. Terwijl **IT Systems Management** zich met name richt op de IT systemen (netwerk, hardware, software): de te besturen objecten zijn dus juist de componenten in de IT Infrastructuur (CI's)

Vergelijk het bijvoorbeeld eens met de logistieke productie-besturing en de shop-floor control processen in de fabriekshal.

Naast tools voor de ondersteuning van de IT-beheer processen, zijn er ook specifieke ITIL tools, eigenlijk meer gereedschappen, om bepaalde activiteiten in een proces te ondersteunen. Te denken valt aan simulaties en analyses. Een voorbeeld voor het bepalen van configuraties vanuit een geëist beschikbaarheidsniveau is het Avanto tool van de firma Digital.



2.2 IT Service Management

IT Service Management houdt zich met name bezig met de door de gebruikersorganisatie af te nemen IT diensten en -producten. Als zodanig heeft het een hoger abstractie niveau in vergelijking met het IT Systems Management gebeuren. De onder het Service Management te scharen processen en activiteiten richten zich op het voortbrengen en besturen van de IT-diensten, zodat deze een wezenlijke bijdrage leveren aan de bedrijfsdoelstellingen.

Voor het waarborgen van de kwaliteit van de IT-dienst

wordt naast handmatig verzamelde gegevens tevens meet-gegevens geleverd door de System Management processen aan deze Service Management processen. Immers voor het leveren van een IT-dienst zijn vrijwel altijd meerdere IT-systemen of componenten in gezet.

Vanuit de 'business'-gestuurde functionaliteit omvat Service Management onder meer

- het identificeren van de relaties tussen gebruikers, de IT-diensten en de hiervoor ingezette IT Infrastructuur;
- zodanig dat bij fouten en verstoringen van bepaalde IT-componenten direct de impact ervan kan worden gecorreleerd aan de betrokken bedrijfsprocessen van de organisatie;
- en er tijdig preventieve en correctieve maatregelen worden genomen.

Het zal duidelijk zijn, dat Service Management zich bezig houdt met aspecten op het gebied van (IT) beleid, planning & control, pro-actieve en reactieve activiteiten bij het leveren van de IT-diensten.

Voorbeelden van reactieve activiteiten zijn:

- het afhandelen van gebruikersmeldingen zoals incidenten, vragen, verzoeken;
- escalerende problemen en storingsafhandeling.

De proactieve activiteiten liggen meer in het vlak van

- het informeren van de gebruikers, indien en wanneer incidenten of wijzigingen op hun werk betrekking hebben;
- het verrichten van analyses ten behoeve van beschikbaarheid en het plannen van benodigde capaciteit van IT-systemen;
- het afsluiten en beheren van Service Level overeenkomsten;
- het vergaren en analyseren van informatie voor IT-planning;
- het geven van informatie over de zgn. 'Sweet spots' in de IT-afdeling en de geleverde IT-diensten (kengetallen)

2.3 IT Systems Management

IT Systems Management stelt de IT-afdeling in staat om gebruikmakend van gespecialiseerde tools en technieken de complexe, gedecentraliseerde en/of gedistribueerde, multi-vendor componenten en systemen in de IT Infrastructuur te besturen en te beheren.

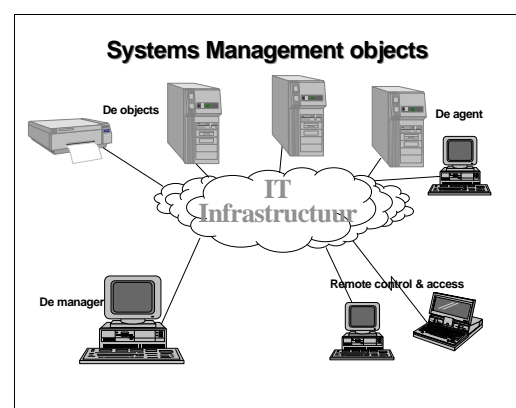
Met andere woorden IT Systems Management is gericht op de technologie: alle activiteiten zijn gefocust op het handhaven en direct herstellen van deze voornoemde componenten in hun optimale staat.

De 'managed objects' zijn die componenten in het gedistribueerde netwerk of systeem, welke worden bestuurd door de system management applicaties. De objecten worden gegroepeerd in klassen, elke klasse heeft zijn eigen set met eigenschappen of kenmerken, bijvoorbeeld print-, mail- & file-services.

In de regel komt het er op neer, dat het System Management wordt ondersteund door een centrale system management applicatie (de '**manager**'), die op een interactieve wijze in verbinding staat met andere system management applicaties (de '**agents**') elders in het netwerk.

Dit stelt enkele belangrijke voorwaarden aan deze processen:

- een standaard IT architectuur en infrastructuur is vereist;
- samenwerking tussen de verschillende processen en systemen moet mogelijk zijn met behulp van interactieve protocollen (afspraken) ;
- een gemeenschappelijke management- en besturings concept dient aanwezig te zijn.



Voorbeelden van toegepaste standaards en protocollen zijn:

- SNMP (Simple Network Management Protocol), een de facto standaard
- OSI's CMIS/CMIP (Common Management Information Protocol, standaards voor management informatie
- OSF/DME (Desktop Management Environment) en UI-ATLAS, standaards voor distributed system management
- en met name op de toekomst gericht de CORBA standaard (Common Object Request Broker Architecture).

De door Systems Management tools ondersteunde functionaliteit omvat aspecten als:

- rapportages over de operationele status van de beschikbare systeem-resources;
- opnemen van de actuele on-line configuratie van de systemen;
- alarmeren bij optreden van fouten en verstoringen;
- het monitoren van de performance;
- beheren en controleren van systeembeveiligingen;
- het loggen van diverse gebeurtenissen, performance, e.d. ten behoeve van analyses.

Verder ondersteunt het ook operationele taken als:

- het in dienst stellen of stop zetten van objecten in het netwerk;
- job scheduling aspecten;
- software distributie en installatie
- remote support & operations t.b.v. diagnose, recovery, besturing op afstand

Enkele producten of tools zijn bijvoorbeeld Openview (HP), Unicenter/Legent (CA), ISM (Bull), Netview (IBM), Polycenter (CA/Digital) en Tivoli (Syllogic), etc.

Voor de keuze van de tools, die IT Systems Management ondersteunen, is het dan ook van belang van tevoren af te spreken, welk gemeenschappelijk management- en besturingsconcept op dit niveau binnen de IT-afdeling wordt gehanteerd, bijvoorbeeld SNMP. Voor meer informatie, zie 'Managing Client/Servers' in de literatuurlijst.

2.4 Afbakening voor deze presentatie

In deze presentatie beperk ik mij tot de laag IT Service Management en de hiervoor op de markt aangeboden tools en pakketten. Het zal duidelijk zijn dat een groot aantal van de gememoreerde aspecten ook van toepassing is op de IT System Management tools.

3. WELKE EISEN STELLEN WE AAN DE ITIL TOOLS

3.1 Inleiding

In de inleiding is al aangegeven dat het beste ITIL tool wordt bepaald door het gekozen besturingsconcept. Dit betekent, dat het merendeel van de eisen hiervan wordt afgeleid (zie ook 5. 'Het selectie-traject'). De eisen zijn ruwweg te verdelen naar:

- a) **functionaliteit**, te onderscheiden naar de ITIL-niveau's (sets) en de te ondersteunen processen, bijvoorbeeld binnen Service Support: Helpdesk, Probleem & Wijzigingsbeheer
- b) **techniek**, passend in de gehanteerde IT-infrastructuur, standaards en protocollen,
- c) **leverancier** (reputatie, know-how, continuïteit).

Laten we een aantal kenmerkende eisen/wensen puntsgewijs nader door nemen, vanwege de beschikbaar gestelde tijd voor deze presentatie is een selectie uit het totaal van Service Management eisen opgenomen .

3.2 Algemeen

- **Performance:** juist in het interactieve gebruik is een goede performance noodzakelijk. Denk maar

aan de helpdesk medewerker, telefonisch in contact met een gebruiker; deze heeft er behoefte aan om de gegevens van die gebruiker snel op zijn beeldscherm te kunnen opvragen. En met name natuurlijk gegevens over wie is die gebruiker, welke configuratie en software gebruikt hij/zij; zijn er nog meer uitstaande meldingen van die gebruiker of van de betrokken apparatuur. Daarbij wil hij/zij snel kunnen zoeken in het bestand van bekende oplossingen, enz.

- **Flexibiliteit:** ook een veel gehoorde en geformuleerde eis. Dit vraagt om een nadere precisering van wat er wordt bedoeld. Anders gezegd betekent het, dat het te selecteren tool op een soepele wijze veranderingen in het besturingsconcept van de IT-afdeling kan opvangen, bijv. door parametrisering. Dat bijvoorbeeld de velden op schermen kunnen worden aangepast of toegevoegd, de transactielogica in de scherm-afhandeling kan worden gewijzigd. De workflow-regels voor escalatie en notificatie kunnen worden aangepast, enz.
- **Gebruikersvriendelijk (taakvriendelijk):** hieronder vallen aspecten als logische en consistente opbouw van schermen (invoer volgorde van gegevens), gebruiksgemak, context-gevoelige help, snel-toetsen, feedback-informatie, default-waardes bij velden, herstel-mogelijkheden, e.d.
- **Beveiliging:** toegangsbeveiliging op diverse niveaus en groepen van medewerkers op zowel functionaliteit als data-items, consistentie-controles bij invoeren (unieke codes, waarde-controles, domeinen), referentiële integriteit bij invoeren, wijzigen en verwijderen
- **Informatieverstrekking en communicatie:**
 - informeren van gebruikers en IT-medewerkers via e-mail, inter/intranet, pagers, beepers, text/voice messaging
 - ondersteuning query en rapportage tools met koppelingen naar zgn. Office tools (tekstverwerking, spreadsheets, grafieken) ten behoeve van analyse en management informatie.

3.3 Functionaliteit: Service Support

Te verdelen naar Configuratiebeheer, Programmatuurbeheer & distributie, Helpdesk & Probleembeheer, Wijzigingsbeheer. Voor deze presentatie nemen we Wijzigingsbeheer nader onder loep:

- het registreren van een wijzigingsverzoek en wijziging, w.o. het koppelen van een wijziging aan een probleem en/of incidenten
- het bepalen van de impact van een wijziging op de gebruikersorganisatie en de betrokken CI's
- het toewijzen van medewerkers om de impact te onderzoeken en te analyseren, het vastleggen van de uitkomsten, waaronder die van Configuration management
- het kunnen vaststellen welke CI's door de wijziging worden beïnvloed, zowel direct als indirect
- het vastleggen van het besluitvormingsproces rondom het wijzigingsverzoek en de wijziging (wel/niet uitvoeren, urgent)
- het inplannen van de activiteiten om de wijziging uit te kunnen voeren zowel in tijd als in menscapaciteit (skills)
- het bepalen van prioriteiten van wijzigingen, gebaseerd op oplossingstijden of geïnitieerd door SLA's, Probleem of Change manager
- het doorrekenen van plannings van wijzigingen (project management)
- het registreren van de voortgang van wijzigingen
- het semi-automatisch inplannen van periodiek terugkerende wijzigingen (virus-checkers)
- het afdrukken van de lijst onderhanden wijzigingsverzoeken, wijzigingen en activiteiten
- indien nodig, het automatisch escaleren van het verloop van de wijziging, incl. notificatie-proces
- gebruik kunnen maken template of model wijzigingen
- het bijwerken en afdrukken (grafisch) van de zgn. change-kalenders t.b.v. gebruikerscoördinatoren

3.4 Technische Infrastructuur

- passen binnen de gekozen en gehanteerde IT Systems Management Infrastructuur
- het ondersteunen van de interactieve protocollen t.b.v. de uitwisseling van stuur- en meetgegevens

- wellicht een koppeling met de (digitale) telefoon-centrale ten behoeve van Interactieve Voice Response (IVR) en Computer Telefoon Integratie (CTI) toepassingen
- import en export mogelijkheden, directe interfacing met andere processen, bijv. voor automatische melding van incidenten, wijzigingsverzoeken, e.d.
- beheersaspecten m.b.t. kleine aanpassingen, nieuwe versies (weinig pakketten voldoen m.i. aan een goede SC&D structuur).

3.5 De leverancier

Het zal duidelijk zijn, dat naast het tool ook de leverancier tot de kritische succesfactoren hoort, anders gezegd: vanuit mijn ervaring dient de leverancier ook onderdeel te vormen van een risico-analyse.

Eisen die aan leverancier gesteld kunnen worden, hebben onder meer betrekking op:

- leverbetrouwbaarheid,
- kwaliteit van de te leveren producten en dienstverlening,
- reputatie in het nakomen van afspraken, enz.
- continuïteit
- contracten
- praktische kennis & ervaring met de ITIL materie, maar ook in verband met de betrouwbaarheid en performance op het terrein van database en Cliënt/Server tuning.

4. WELKE SPELERS OP DE NEDERLANDSE MARKT

4.1 Inleiding

Wereldwijd worden een zeer groot aantal producten op deze markt aangeboden, weliswaar niet allemaal specifiek ITIL gebaseerd. Maar wel voortkomend uit soortgelijke ontwikkelingen. Enkele getallen, zo'n:

- 203 Helpdesk/Customer Service tools
 - 31 Capacity Management tools
 - 76 Service Level Management tools
 - circa 143 tools met een ITIL sausje
- worden op de markt aangeboden.

4.2 Afbakening van de markt

Bij de voorbereiding voor deze presentatie heb ik voor u een marktinventarisatie gehouden van in Nederland bekende leveranciers. Hierbij is gebruik gemaakt van advertenties in diverse vakbladen, kennis-uitwisseling met collega's en internet. In de bijlage Bedrijven-producten overzicht zijn deze leveranciers weergegeven. Voor de duidelijkheid zij vermeld, dat dit geen volledige lijst is.

Voor de steekproef heb ik mij beperkt tot de leveranciers, welke vanuit Nederland hun ondersteuning aan de klant verlenen. Voor een aantal bedrijven, c.q. organisaties kan het echter noodzakelijk zijn, vanwege de globalisering van hun bedrijfsactiviteiten, ook naar de ondersteuning in/vanuit andere landen te kijken.

4.3 Resultaten enquête

Van de 20 aangeschreven leveranciers (met een vestiging in Nederland) hebben 11 gereageerd door het invullen en terugzenden van de vragenlijst. Een score van 55 %.

Een aantal leveranciers beperken zich tot de IT Service Management tools (zoals Applix, Marval, Prolin, SDW/ITIM, Support Magic), anderen leveren tevens een combinatie van Systems Management tools (zoals Astea Powerhelp, Syllogic).

Respondenten:

- Astea (Powerhelp)
- BIMsys (Assyst van Axios)
- Cap Volmac (SDW/ITIM)
- ManSystems (AST/Remedy)
- Marval (Open Pursuit/Trakit)
- OGD Delft (TopDesk)
- Prolin (Prolin ITSM)
- Support Magic
- Syllogic (Tivoli, Scopus)
- Syntegra (Red Box, Clientèle)
- Vantive

In de bijlage is een overzicht per leverancier en pakket met de antwoorden op de vragen opgenomen.

De volgende tabellen geven een indruk van het aantal geïnstalleerde 'Top-5' pakketten in Nederland, Europa en Wereldwijd. Op basis van de verstrekte gegevens in deze enquête is Support Magic een marktleider. Ter verduidelijking wordt hierbij opgemerkt, dat enkele leveranciers als BIMsys (Assyst), Marval nog niet zo heel lang op de Nederlandse markt actief zijn. Tevens is opgenomen de 'Top-5' van de ondersteunde modules naar de Management, Service Delivery, Support en Systems Management. Hierbij is geen oordeel gegeven naar de compleetheid en kwaliteit van de aangegeven ondersteuning.

Top- 5	Nederland	Europa	Wereldwijd
Aantallen in 1996	Support Magic (250) Prolin ITSM (150) Topdesk (60) SDW/ITIM & Applix Enterprise (45) Marval (24)	Support Magic (500) Prolin ITSM (190) Applix Enterprise (126) BIMsys Assyst (100) Marval (92)	Support Magic (3500) Astea (500) Vantive (330) Prolin ITSM (220) BIMsys Assyst (100)
Ondersteuning modules (Management, Delivery, Support, Systems)	Astea Powerhelp Marval Red Box Prolin ITSM & Applix Enterprise Support Magic & Assyst		

Enkele andere bijzonderheden:

- **Grootte IT-afdeling:** alleen een leverancier als OGD met Topdesk geeft aan juist voor de kleinere IT-afdeling het tool aan te bieden. De overigen bestrijken het gebied van klein (< 10 medewerkers) tot groot (> 50 medewerkers). Astea (Powerhelp), BIMSys (Assyst) en Vantive geven aan, alleen voor de middelgrote en grote afdelingen toepasbaar te willen te zijn;
- **Intern/extern/meerdere (geografisch verspreid) Support-afdelingen:** ook hier geeft het merendeel van de leveranciers aan dit te ondersteunen.
- **ITIL-sets:** vrijwel alle Service Management pakketten bieden functionaliteit voor de gehele Service Support set. Dit is begrijpelijk: gelet op de ontwikkelingsfase van ITIL in de meeste organisaties en IT-afdelingen, heeft hier het primaire accent voor de leveranciers gelegen. Gaandeweg komt er meer ondersteuning voor
 - a) *Service Delivery*, primair op Diensten-niveau (SLM) & Cost Management (evoluerend naar Asset Management) en
 - b) de *Management set* in het bijzonder Quality, Vendor en Customer Liaison.
 De ondersteuning voor *Systems Management* wordt vooral gezocht in samenwerking met derden zoals Openview, Netview, Unicenter, Tivoli, etc. Van groot belang is natuurlijk de integratie en interfacing mogelijkheden tussen beider werelden;
- **DBMS:** als standaard platform komen als de meest gebruikte dbms'en naar voren Oracle, Sybase, SQL-server. Veelal op basis van ODBC koppelingen met de cliënt-kant. M.i. vormt dit een aandachtspunt in verband met de betrouwbaarheid en performance van het pakket;

4.4 Ervaringen

- goede ervaringen: met een goede opzet van hun beheerprocessen zien IT-afdelingen kans het aantal incidenten meetbaar terug te dringen. Het percentage direct door de helpdesk af te handelen incidenten en meldingen toe laten nemen en men meet een betere operationele beschikbaarheid van de systemen
- door het toepassen van verschillende tools met ieder hun eigen database-gebied is het belangrijk om af te wegen welke database leidend is. Een duidelijk voorbeeld is Configuratie management: in het

Service Management pakket worden eigenschappen van de CI vastgehouden, maar ook in bijvoorbeeld Microsofts SMS en in andere Systems Management tools. Bepaald dient te worden welk deel van de CMDB leidend is met het oog op de consistentheid van de gegevens en de te realiseren wijze van interfacing en integratie

- onder druk van de markt hebben sommige leveranciers de neiging hun nieuwe versies te snel bij een gebruiker te installeren. Waardoor deze nog met kinderziektes, bugs wordt geconfronteerd.
- sommige cliënt/server systemen vragen veel power van hun cliënt-PC en maken m.i. maximaal gebruik van de Windows resources, waardoor andere applicaties worden weggedrukt of minder goed functioneren. Terwijl het voor een (telefonische) helpdesk cruciaal is om juist in de ondersteuning naar die gebruiker meerdere applicaties gelijktijd te kunnen gebruiken. Door het gebruik van krachtiger werkplek-PC's en bijvoorbeeld Windows NT zal dit bezwaar minder groot worden
- bij het beschikbaar komen van GUI versies van 'oudere' versies van ITIL tools, en een geplande overgang naar deze GUI versie wellicht voor de deur staat, is het raadzaam een korte marktinventarisatie te verrichten om te bepalen of in het kader van een continue procesverbetering nog de juiste prijs/prestatie met de nieuwe versie van het huidige pakket de komende jaren wordt gehaald
- ga niet ineens voor het totale geïntegreerde pakket, maar stel dit zelf op een gefaseerde wijze samen tijdens de geleidelijke ITIL invoering. Want ook volgens Gartner bieden de geïntegreerde pakketten niet een volledige beheeroplossing (Automatiseringsgids, d.d. 21 februari 1997, onderzoek naar Unicenter en Tivoli)
- val ook niet te snel voor de mooie Internet WEB modules, want afhankelijk van de ITIL ontwikkelingsfase waarin je organisatie en medewerkers verkeert, creëer je wellicht zoveel verwachtingen en vraag, die je helaas (nog) niet waar kunt maken.

4.5 Samenvattend

De meeste huidige tools zijn met name registrerend van aard, zoals het vastleggen van je configuratie-items, de helpdesk meldingen, gegevens over problemen en wijzigingen. Echter in een goede workflow (procesbesturing) in de zin van de gebruikelijke Workflow definities en in het 'schemen' van skills en medewerkers voorzien deze tools nog te weinig of nog niet. Er zullen voorlopig dan ook koppelingen en interfaces gebouwd moeten worden met Workflow en Resource Planning tools.

5. SELECTIE-TRAJECT VAN HET ITIL TOOL

5.1 In zes stappen

De doelen van het ITIL tool selectie-traject zijn :

- welk tool en welke leverancier is de beste keus tegen de juiste kosten;
- welke geëiste/gewenste functionaliteiten komen in het pakket voor en wat ontbreekt;
- opbouw van voldoende kennis en draagvlak in de IT-afdeling om straks het implementatietraject succesvol uit te voeren;
- het afsluiten van leverings- en onderhoudscontracten met de leverancier(s)

Voor het maken van de uiteindelijke keuze kunnen we gebruik maken van de wijze van selecteren, zoals deze bijvoorbeeld ook worden toegepast bij financiële pakketten en logistieke productiebesturingspakketten, beter bekend onder de naam van ERP (Enterprise Resource Planning) systemen. In feite kun je de ITIL-tools voor het ondersteunen van de IT-beheer processen beschouwen als de ERP systemen van de IT-afdeling.

In een selectie-traject voor het ITIL tool zijn de volgende 6 hoofdstappen te onderscheiden:

- 1) het bepalen van het besturingsconcept in de vorm van een bedrijfsproces- en objectenmodel t.b.v. deze selectie

- 2) het bepalen van de eisen en wensen en vaststellen knock-out criteria
- 3) het vaststellen van een short-list van in aanmerking komende leveranciers
- 4) het beoordelen van de pre-geselecteerde top-3/top-4 leveranciers door middel van uitgebreide demonstraties, detail-analyse van de geboden functionaliteit in relatie tot het bedrijfs- en objectenmodel, evaluaties met/van proef installaties, analyse van offertes, e.d. aan de hand van de knock-out criteria
- 5) de definitieve keuze wordt gemaakt met behulp van een 'benchmark' test
- 6) het afsluiten van de leverings- en onderhoudsovereenkomsten

Met de afsluiting van deze overeenkomsten kan het implementatie-traject starten.

- 1) **Besturingsconcept.** Het bepalen van het bedrijfsproces en objectenmodel is noodzakelijk om overzicht en dus inzicht te verkrijgen in welke IT-beheer processen door het ITIL-tool ondersteund moeten worden en welke objecten (lees gegevens) hierbij van belang zijn. Het model moet een volledig beeld weergeven van de 'goederen' stromen (IT-diensten/producten) en de daarmee samenhangende gegevensstromen door de IT-afdeling. Met name is het van belang om na te gaan, waar en welke kritische elementen als beslismomenten, mijlpalen of meetpunten zich in deze stromen bevinden.

Als input voor het model kunnen dienen de in de opgestelde Administratieve Organisatie en/of het Beschreven Kwaliteitssysteem (denk hierbij ISO-9000) benoemde processen, procedures en werkinstructies. Het is niet de bedoeling om een functioneel ontwerp te maken van het gewenste informatiesysteem. De ontwikkelingsfase (de mate van volwassenheid), waarin de te ondersteunen processen zich bevinden, kan op een schaal van 1-5 (1= bewustwording, 5 = voldragen en totale kwaliteitszorg) ter vergelijking met het tool in een spinnweb-rozet worden weergegeven. Voor literatuur, zie de Handleiding Positiebepaling & Verbeteren Ondernemingen. Bij 5) 'Benchmark test' is een voorbeeld van een dergelijke rozet weergegeven.

- 2) **Knock-out criteria.** Met het bedrijfs- en objecten model worden de nadere eisen en wensen bepaald en de knock-out criteria afgeleid. Voor de eisen en wensen is het niet noodzakelijk om de 1001 wensen van de IT-medewerkers te verwerken, want er wordt geselecteerd op basis van de kritische en onderscheidende criteria. Deze knock-out criteria zijn veel meer bepalend voor de aansturing van de IT-beheer processen en daarmee van belang voor de selectie van het uiteindelijke pakket. Het aantal criteria wordt beperkt gehouden tot een twintig tot dertig, uiteraard afhankelijk van het aantal te ondersteunen IT-beheer processen.

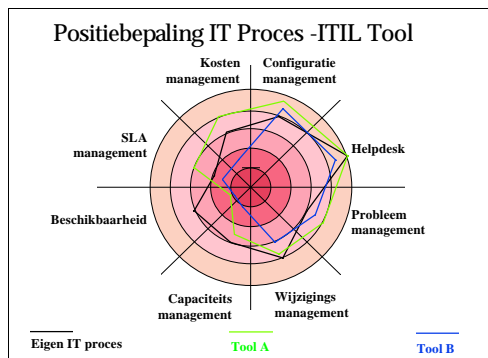
Selectie-criteria (voorbeeld Configuratie-management):

- S kunnen onze verplichte velden worden gebruikt in het CI-record
- S welke CI-relaties kunnen worden vastgelegd (ouder/kind, is verbonden met, maakt gebruik van, heeft toegang tot, is resident in, andere)
- S kunnen CI-relaties grafisch gevisualiseerd worden
- S bijhouden historie van CI's, zowel qua incidenten als wijzigingen
- S bulk invoer van gelijksoortige CI's, bijv. zending van 100 PC's
- S koppelingen van Systems Management tools als SMS, ...
- S het tijdelijk bijhouden van afgevoerde CI's
- S ondersteuning audit-trail, ...

- 3) **'Short-list'.** Voor het opstellen van een zgn. 'Short-list' van potentiële leveranciers is een gedegen kennis van de pakketten noodzakelijk. Hoe dit aan te pakken? Om te beginnen zijn belangrijke informatiebronnen: bijeenkomsten zoals vandaag met marktkramen, verder evaluaties in tijdschriften op IT-gebied, ervaringen van collega-bedrijven (andere gebruikers) en de expertise van de verschillende adviseurs en consultants op het terrein van de te selecteren pakketten. Sommige consultants hebben ook vergelijkingsmethoden om de volwassenheid van een bepaald pakket te toetsen aan IT Service Management. Vandaag zijn een aantal van deze consultants aanwezig, zie hiervoor de deelnemerslijst. Vanuit een voorselectie is het de bedoeling om te komen tot een short-list van 3-4 leveranciers, welke worden benaderd om de detail-selectie mee uit te voeren. De schifting in de detail-selectie vindt plaats aan de hand van de eerder genoemde Knock-out criteria. Het is in deze fase van belang, dat de leveranciers ook schriftelijk de door hun verstrekte informatie bevestigen, zoals op welke wijze aan de criteria worden voldaan en andere relevante uitspraken. Een belangrijk middel in het opbouwen van commitment bij de leverancier en het creëren van draagvlak in

uw IT-afdeling is om de consultants, welke met de implementatie zullen worden belast, aan de projectgroep te laten presenteren, op welke wijze en hoe zij de implementatie van het pakket uitvoeren.

- 4) **Detail selectie.** Bij het vergelijken van de verschillende pakketten en aanbieders kunt u gebruik maken van een zgn. Wegingsmatrix. In deze matrix worden aan de gehanteerde criteria een wegingsfactor toegekend. Door aan elke aanbieder een punten-waardering per criterium toe te kennen, volgt na een rekenslag per pakket/ aanbieder een totaal-waardering. Het hanteren van een dergelijke wegingsmatrix heeft als voordeel dat een afwegingsdiscussie gestructureerd en objectiever verloopt. Een uitgebreidere vorm van een dergelijk selectie instrument is de MECCA methode (Multi-Element Component Comparison and Analysis), zoals deze al jaren geleden is beschreven door Tom Gilb. Voor het verkrijgen van een inzicht in de mate van volwassenheid van het tool in relatie tot de te ondersteunen processen kan een vergelijkingsrozet dienen.



Wegingsmatrix						
Nr	Selectie criteria	Weeg-factor	Pak ket A	Pak ket B	Pun ten A	Pun ten B
1	Functioneel	60				
1.1	Algemeen (flex., gebruikersvriendelijk,..)	15	7	6	80	70
1.2	Service Support	45	23	24	85	90
1.3	Service Delivery	30	9	7	50	40
1.3	Management set & rapportage	30	9	9	50	50
2	Technisch	20				
2.1	IT Infrastructuur	33	5	6	80	85
2.2	interfacing, import/export	33	5	5	80	80
2.3	SCD beheersaspect	33	5	6	70	85
3	Leverancier	20				
3.1	reputatie	40	6	6	70	80
3.2	kennis/ervaring - opleidingen	40	5	6	60	75
3.3	overeenkomsten	20	3	3	70	85
	Totaal	100	77	79		

- 5) **Benchmark test.** De ervaring leert dat de invoering van een IT Service Management pakket geen makkelijke klus is, een en ander is afhankelijk van de bedrijfssituatie, de complexiteit en de gekozen aanpak. Een succesvolle invoering heeft te maken met het omgaan met onzekerheden en risico's. Het doel van de benchmark test is om in een zeer korte doorlooptijd, deze onzekerheid weg te nemen en de risico's in te schatten. In de test worden de te ondersteunen IT beheer processen met hun gegevensstromen met het pakket ingericht en met 'life' gegevens doorlopen. Door deze test komen de afwijkingen en lacunes in werkwijze of het pakket aan het licht en kunnen maatregelen worden genomen voor de invoering. Het succes van de test bepaalt de uiteindelijke keuze voor het pakket en leverancier.

- 6) **Afsluiten overeenkomsten.** In deze laatste stap wordt met de leverancier nog de laatste details uit onderhandeld en vastgelegd. Deze laatste stap resulteert onder meer
- in het verkrijgen van draagvlak binnen de IT-afdeling voor het gekozen pakket en implementatie-traject;
 - de complete specificatie van software, apparatuur, opleidingen, externe ondersteuning bij de invoering, onderhoud en nieuwe versies van de software
 - de financiële aspecten
 - een door uw management en leverancier vrijgegeven implementatieplan
 - de overeenkomsten waarin het bovenstaande ondubbelzinnig is vastgelegd.

Het is onnodig te zeggen, dat deze laatste stap een belangrijke moment is voor een succesvolle invoering, maar juist ook voor het verkrijgen van een goede ondersteuning in het toekomstige gebruik van het ITIL tool. Daarnaast valt er in deze stap financieel nog het nodige uit te onderhandelen.

5.2 Tips, valkuilen en misvattingen

Een aantal Tips/valkuilen/Misvattingen zijn:

- Staat de keuze van de leverancier en het pakket al vast, dan nog is het van belang de stappen in het traject serieus door te werken. Het selecteren van het pakket is immers één van de doelen van het traject;
- naast de vereiste functionaliteit is ook de toegepaste technologie van wezenlijk belang: de gekozen software en benodigde hardware en systeemsoftware moeten passen in de IT-Infrastructuur
- in de praktijk betekent een teveel aan functionaliteit en complexiteit extra kosten, niet alleen bij aanschaf maar juist met name ook in de exploitatie
- we schaffen niet alleen een pakket aan, maar ook juist de expertise van de leveranciers. Het is dus belangrijk, dat deze know-how beschikbaar is en komt bij de implementatie van het pakket;
- maak de definitieve keuze pas, nadat duidelijk is aangetoond, dat de geboden functionaliteit werkelijk aanwezig is, zowel tijdens de eigen benchmark als bij andere vergelijkbare gebruikers
- leg in het af te sluiten contract niet alleen de levering van de software en installatie, opleiding en training vast, maar met name ook een samenhangende resultaatverplichting, inclusief een nazorg-traject
- neem voor het afsluiten van het contract de tijd en de moeite om samen met de leverancier nog eens grondig de geëiste functionaliteit (eisen en wensen) door te nemen en leg de bevindingen vast
- maak gebruik van een onafhankelijke, deskundige partij (bijvoorbeeld een collega of andere gebruiker) om het implementatieplan en contracten op hun haalbaarheid, de te bereiken resultaten en eenduidigheid te reviewen;
- valideer ook zelf de project-doelstellingen en de te behalen resultaten op eenduidigheid, haalbaarheid en verificerbaarheid. Passen ze binnen het controle-gebied van de projectgroep en projectleider. Vallen de projectdoelen binnen de context van de IT-afdeling en haar omgeving (ecologische aspect);
- het succes en de kwaliteit in het gebruik van deze tools en daarmee in de levering van de IT-diensten en producten wordt bepaald door uw grootste 'asset', namelijk uzelf en uw medewerkers. Betrek uw medewerkers in dit selectie-traject, mede omdat zij uiteindelijk met het tool gaan werken. En met het tool **willen** werken is altijd beter dan **moeten**! Investeren in kennis en ervaring door opleiding en training is een van de andere succesfactoren voor het implementatie en verbetertraject van ITIL beheerprocessen en ondersteunende tools.

6. SLOTWOORD

Tot slot bedank ik graag de verschillende leveranciers, welke hebben meegewerkt aan het vooronderzoek t.b.v. deze presentatie en in het bijzonder de vakgroep Service Support van Pink Elephant voor het uitwisselen van ons beider ervaringen in deze interessante materie.

Literatuur:

1. Bedrijfsinformatiesystemen onder de maat door verkeerde selectiecriteria; Jos de Heij en Rien van Alphen, Automatisering gids, nr 45, 8-11-96
2. Handleiding Positie & Verbeteren Ondernemingen, Nederlandse Kwaliteit, Haarlem (ook verkrijgbaar bij Mans Verbetermanagement te Bunnik)
3. Kwaliteitseisen voor processen, optimaliseren van de IT-organisatie, deel 2 en 3; Paul van Bladel en Peter Noordam, Computable, 30 augustus, 6 september 1996
4. Managing Cliënt/Server, Dolf Zantinge, Piet Adriaans, Addison-Wesley, 1996, ISBN 0-201-87749

5. Operationeel beheer van Informatiesystemen, Sander Koppens, Bas Meyberg, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1993, ISBN 90 267 1841 1
6. Planning en beheersing van IT-dienstverlening, Dennis Bladergroen en anderen, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995, ISBN 90 267 2156 0
7. Standaardsoftware voor productiebedrijven/softwarepakketten voor productiebesturing, Peter van der Lee en Cor van der Toorn, Coopers & Lybrand en Logiplan, 1996
8. Software Metrics/Mecca methode, Tom Gilb, 1977, ISBN 0-87626-855-6
9. The IT Infrastructure Library, An Introduction, CCTA, december 1993, ISBN 0-87626-855-6
10. The Multi-dimensional Manager, 24 Ways to Impact your Bottom Line in 90 days, R. Connelly, R. McNeill, R. Mosimann, Cognos, 2de druk, november 1996. (over Sweet Spots en kengetallen)
11. Workflow management, een evaluatie, Jo Hendriks en anderen, Giga Media, Heerhugowaard, 1976