



Wim Hoving

VERSIE 5

DE ISM METHODE

Dé praktische basis
voor modern
IT-servicemanagement
en klanttevredenheid

De ISM-methode versie 5

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement;
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, CM Partners, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT
ASL®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISM
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT®
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM™
TRIM
VeriSM

Enterprise-architectuur

ArchiMate®
BIAN
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Projectmanagement

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP®
P3O®
PMBOK® Guide
Praxis®
PRINCE2®

Businessmanagement

BABOK® Guide
BiSL® en BiSL® Next
BRMBOK™
BTF
CATS CM®
DID®
EFQM
eSCM
FSM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OBM
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net



DE ISM-METHODE

VERSIE 5

**Dé praktische basis voor
modern IT-servicemanagement
en klanttevredenheid**

Wim Hoving



Colofon

Titel:	De ISM-methode versie 5
Ondertitel:	Dé praktische basis voor modern IT-servicemanagement en klanttevredenheid
Auteur:	Wim Hoving
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 94 018 0937 5
ISBN eBook:	978 94 018 0938 2
ISBN ePub:	978 94 018 0939 9
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, februari 2023
Lay-out en DTP:	Coco Bookmedia, Amersfoort - NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2023

COBIT® is a Registered Trademark of the Information Systems Audit and Control Association (ISACA) / IT Governance Institute (ITGI).

ITIL® is a Registered Trademark of AXELOS.

SxLA is een geregistreerd handelsmerk van ESM-groep BV

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Inleiding

De ISM-methode helpt IT-organisaties te groeien naar excellente dienstverlening, door praktisch IT-servicemanagement te integreren met o.a. elementen uit reeds bestaande frameworks en methodes zoals ITIL 4, DevOps, agile, XLA en OBM in één compacte, aanstuurbare en gefaseerd implementeerbare werkwijze.

Moderne IT-organisaties zijn samenwerkingsverbanden van IT-afdelingen, klanten en toeleveranciers; samen ondersteunen ze de business met geïntegreerde IT-diensten, leidend tot customer value.

Het realiseren van customer value is een worsteling voor veel IT-organisaties. Een omslag van technisch gericht naar servicegericht ("achter iedere call zit een wachtende gebruiker"), van leverancier naar partner en meedenken hoe de nieuwste technieken en werkwijzen kunnen worden ingezet om de bedrijfsdoelstellingen te ondersteunen. Er is continu druk om flexibel te vernieuwen en tegelijkertijd de continuïteit en veiligheid te borgen.

De oplossing van deze spagaat ligt in het compact en holistisch organiseren van de werkwijze van de IT-organisatie, en dat is wat de ISM-methode biedt. Niet het fysieke informatiesysteem, maar de werkwijze van de IT-organisatie vormt de basis van het succes. Professionals die de werkwijze toepassen waardoor de diensten en informatiesystemen ontstaan die de klant nodig heeft. Leaders die de professionals faciliteren door de werkwijze in te richten en aan te sturen.

De ISM-methode (ISM) is sinds 2002, door het integreren van de nieuwste inzichten en vooral door in samenwerking met vele IT-organisaties voortdurend te vernieuwen en oplossingen te implementeren, gegroeid van een procesmethode naar één compacte ITSM-werkwijze voor de gehele IT-organisatie.

Een ISM-toepassing is resultaatgericht en pas geslaagd als de dienstverlening positief wordt beoordeeld door de opdrachtgevers en gebruikers en de basis voor continu verbeteren is gelegd.

Dit boek is vooral bedoeld voor die IT-leiders en IT-professionals die hun klanten die de IT-diensten gebruiken, beter willen helpen. Die begrijpen dat inzicht in de werkwijze van de gehele IT-organisatie nodig is om de interne samenwerking te verbeteren. Die de meerwaarde van frameworks en methoden als ITIL 4, DevOps, XLA, OBM, Agile herkennen en dit in hun eigen omgeving toepasbaar willen maken.

Dus is dit boek ook bestemd voor die IT-opdrachtgevers en gebruikers die begrijpen dat samenwerken een randvoorwaarde is en dat ze zelf een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van de IT-diensten die ze nodig hebben.

En dus is dit boek ook belangrijk voor die IT-toeleveranciers, die willen aansluiten op de werkwijze van hun klanten, om de keten naar customer value compleet te maken.

Kortom, dit boek richt zich in eerste instantie op die mensen die het werk doen.

In ISM worden eigen innovaties gekoppeld aan inzichten uit methoden en ontwikkelingen in de wereld van ITSM, zoals ITIL4, DevOps, agile, OBM, XLA, SIAM, Obeya, etc. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling deze methoden en trends diepgaand te bespreken, en ook niet om ze 1-op-1 in ISM te integreren. Wie gedetailleerde en actuele informatie over deze mooie methoden wil bestuderen wordt verwezen naar de beschikbare literatuur en de vele specialisten. In ISM streven we naar één eenvoudig toepasbare geïntegreerde holistische werkwijze voor de IT-organisatie.

Daarnaast is dit boek bedoeld voor die adviseurs en consultants die IT-organisaties helpen met werkende oplossingen, niet door het invoeren van de nieuwste methoden, maar door organisaties te laten groeien vanuit hun huidige situatie.

Ten slotte is het boek ook bedoeld voor de experts en liefhebbers, die de nieuwste methodes en technieken volledig beheersen, uitdragen en promoten. Zij kunnen hierin herkennen hoe deze methoden geïntegreerd kunnen worden in één oplossing.

Wie zijn basis niet op orde heeft, bouwt op drijfzand, heeft meer excessen en besteedt zijn energie reactief. Met ISM brengen IT-organisaties de basis van hun werkwijze op orde, een basis waarop professionals hun vakmanschap kunnen uitoefenen, die stabiliteit biedt om door te groeien en waardevol is voor de klant.

Inhoudsopgave

INLEIDING.....	V
----------------	---

0. DOEL VAN DIT BOEK EN LEESWIJZER.....	XIII
---	------

0.1 De mens centraal.....	XV
0.2 Uitgangspunten.....	XVI
0.3 Achtergrond van ISM.....	XVII
0.4 Indeling van dit boek.....	XVIII
0.5 Verantwoording.....	XVIII

1 OVER DIENSTEN EN CUSTOMER VALUE.....	1
--	---

1.1 Wat is customer value? En wat zijn de gevolgen?.....	1
1.1.1 Eisen aan klant.....	3
1.1.2 De gevolgen van customer value.....	4
1.2 Wat is een IT-dienst?.....	5
1.2.1 Kenmerken van een IT-dienst.....	5
1.2.2 Diensten en producten.....	7
1.3 Service levels of dienstniveau-afspraken.....	8
1.3.1 Gebruikers- en opdrachtgeverstevredenheid.....	9
1.3.2 De Service (experience) Level Agreement (SxLA).....	10
1.3.3 Underpinning contracts en OLA's.....	14
1.3.4 Dynamische service levels.....	15
1.4 Samenvatting.....	16

2.	IT-SERVICEMANAGEMENT EN ISM, EEN VAKGEBIED IN BEWEGING	17
2.1	Het begin van IT-servicemanagement	17
2.2	De groeiende scope van IT-servicemanagement	18
2.3	Van best practices naar processen en practices	19
2.4	De betekenis van practice, proces en procedure.....	19
2.5	Knelpunten in IT-servicemanagement.....	21
2.6	Nieuwe ontwikkelingen buiten ITIL om.....	25
2.7	Een geïntegreerde holistische oplossing	26
2.8	De noodzaak van integratie en toepasbaarheid.....	26
2.9	Inrichtingsprincipes van ISM	29
2.10	Wat valt niet onder ITSM en ISM?	30
2.11	De toepassing van servicemanagement buiten de IT	31
2.12	Samenvatting ITSM en ISM	32
3	HET CREËREN VAN DIENSTEN: ACTIES, PROCESSEN EN VALUE STREAMS	35
3.1	Hoe ontstaan diensten?	35
3.1.1	Acties	36
3.2	Processen.....	37
3.2.1	De natuurlijke aanwezigheid van processen	38
3.2.2	Van proces naar procesbeschrijving.....	39
3.2.3	De keuze voor processturing en management	40
3.3	Standaardisatie van processen en practices	40
3.4	Het klassieke procesmodel van ISM	43
3.4.1	De noodzaak van het Strategy Management-proces	43
3.4.2	De aansturing vanuit de klant	47
3.4.3	De relaties tussen de processen	48
3.5	Het ISM-procesmodel toegepast op de domeinen business, functioneel beheer en technisch beheer.....	49
3.5.1	De IT-organisatie is groter dan de IT-afdeling	53
3.6	Drie value streams.....	54
3.6.1	Service-behoefte als basis voor de drie value streams	56
3.6.2	De value stream Instandhouding.....	56
3.6.3	De value stream Vernieuwing.....	57
3.6.4	De value stream Optimalisatie	58
3.6.5	Mapping van de processen op de value streams	59
3.7	Van value stream naar customer value	60
3.8	Samenvatting: van serviceverwachting naar customer value.....	61

4	PEOPLE	63
4.1	Mensen doen	63
4.2	De basisrollen	64
4.3	De klantrollen (met betrekking tot IT-dienstverlening)	66
4.3.1	Opdrachtgever	67
4.3.2	Gebruiker	68
4.4	De leveranciersrollen	68
4.4.1	De professional	69
4.4.2	De leidinggevende	70
4.4.3	Combinatie van rollen	71
4.4.4	De toeleverancier	72
4.5	Teamindeling	72
4.5.1	Kennisteam	73
4.5.2	Service team	74
4.5.3	Projectteam	75
4.5.4	Outsourcing	76
4.5.5	Interne of externe medewerkers	77
4.5.6	Alle organisaties zijn hybride, de regieorganisatie bestaat niet	77
4.6	De matrixorganisatie	78
4.6.1	De samenwerking tussen lijn- en procesmanagement	79
4.7	De Proces Management Matrix (PMM)	81
4.7.1	De zeven PMM-varianten	82
4.7.2	Escalaties in de matrixorganisatie	84
4.7.3	PMM en value streams	85
4.7.4	PMM en agile	85
4.7.5	Kies de best passende variant en wijk af waar nodig	85
4.8	Rollen versus mensen	86
4.9	Gedrag	87
4.9.1	Wat is gedrag?	88
4.9.2	Twee vormen van gedrag	89
4.9.3	De invloed van houding en cultuur	90
4.10	Samenvatting	91
5	DE BESTURING, DE AANSTURING VAN DE OPERATIE	93
5.1	Resultaatgericht sturen	94
5.2	Complexiteit in de besturing	95
5.2.1	Oorzaken van slechte aansturing	95
5.2.2	Hiërarchisch sturen, de hark verdeelt, de matrix verbindt	97
5.2.3	Managers versus leidinggevenden	98

5.3	De besturing van de IT-dienstverlening	99
5.3.1	Het doel van besturing.....	99
5.3.2	De te besturen elementen	100
5.3.3	Dienstverlening begint met beleid	100
5.3.4	De relatie tussen beleid, missie, visie, strategie en doelstelling	101
5.3.5	Eisen aan de doelstelling	102
5.3.6	Beleidssturing.....	103
5.3.7	Beleidssterreinen.....	103
5.3.8	Het onderscheid tussen team-, proces- en serviceprestatie	104
5.3.9	Het onderscheid tussen actie-, taak- en servicegericht sturen....	105
5.4	Het ISM-besturingsmodel	106
5.4.1	De structuur van het ISM-besturingsmodel.....	107
5.4.2	Horizontale overlegstructuur, het breed MT	108
5.4.3	Obeya.....	109
5.4.4	De besturingselementen	110
5.4.5	Servicegerichte doelstellingen per element	111
5.4.6	Inzicht in prestaties, basis voor data-gedreven sturen.....	113
5.4.7	De kernrollen en hun relaties.....	113
5.5	Gedragbeïnvloeding	114
5.5.1	Gedagsverandering en gedragsmanagement.....	115
5.5.2	Gedragbeïnvloeding.....	116
5.6	Samenvatting.....	119

6 STRATEGY MANAGEMENT (POSITIONEREN) 121

6.1	Doel.....	121
6.2	People	122
6.3	Process	123
6.4	Product	124
6.5	Tips & tricks	124
6.6	Procesbeschrijving	126

7 SERVICE LEVEL MANAGEMENT (AFSPREKEN) 127

7.1	Doel.....	127
7.2	People.....	129
7.3	Process	130
7.4	Product	131
7.5	Tips & tricks	133
7.6	Procesbeschrijving	136
7.6.1	Maken en onderhouden van serviceafspraken	136
	Beschrijving activiteiten	138
7.6.2	Aansturen IT-dienstverlening.....	142

8	IMPROVEMENT MANAGEMENT (VERBETEREN)	147
8.1	Doel	147
8.2	People	149
8.3	Process	150
8.4	Product	154
8.5	Tips & tricks	155
8.6	Procesbeschrijving	157
9	CHANGE MANAGEMENT (WIJZIGEN)	161
9.1	Doel	161
9.2	People	164
9.3	Process	165
9.4	Product	166
9.5	Tips & tricks	168
9.6	Procesbeschrijving	171
10	INCIDENT MANAGEMENT (HERSTELLEN)	177
10.1	Doel	177
10.2	People	179
10.3	Process	180
10.4	Product	180
10.5	Tips & tricks	182
10.6	Procesbeschrijving	185
11	KNOWLEDGE MANAGEMENT (INFORMEREN)	189
11.1	Doel	189
11.2	People	192
11.3	Process	193
11.4	Product	194
11.5	Tips & tricks	195
11.6	Procesbeschrijving	196
	11.6.1 Inrichten Knowledge Management System (KMS)	197
	11.6.2 Registreren Knowledge Items (KI's)	198
	11.6.3 Verifiëren KMS	199

12 OPERATIONS MANAGEMENT (LEVEREN) 203

12.1	Doel	203
12.2	People	206
12.3	Process	207
12.4	Product	208
12.5	Tips & tricks	208
12.6	Procesbeschrijving	210

BIJLAGE A WAT BEPAALT JOUW LEIDERSCHAPSTIJL? PERSOONLIJKE KEUZES**BIJ DE TOEPASSING VAN ISM IN DE PRAKTIJK 215**

A.0	De Verandertrechter – van flexibel naar Onbewust bekwaam	219
A.1	Je moet het zien om het te begrijpen	225
A.2	IT-dienstverlening is collega's helpen	227
A.3	Verbeteren is geen plicht, maar wel leuk!.....	229
A.4	“Als het nu eens niet aan de techniek ligt...”	231
A.5	IT-servicemanagement in een notendop	232
A.6	Samenwerken is succeswerken.....	233
A.7	Complexe oplossingen werken niet	235
A.8	'Co-creation' is geen modewoord	237
A.9	Wie durft echt resultaatgericht te sturen?.....	239
A.10	De leider is onderdeel van het team	241
A.11	Leiders kiezen.....	243
A.12	Geen kaders, geen succes.....	244
A.13	Werving als compensatie voor gebrek aan efficiency.....	245
A.14	Real experts simplify	246
A.15	Beleid als randvoorwaarde voor succes en IT-security	248
A.16	Security begint bij het management	250
A.17	Integreer IT-security in de werkwijze.....	251
A.18	Samenwerking begint aan de top	253
A.19	Alleen toegepaste kennis heeft waarde.....	255
A.20	Zijn IT-leiders pyromanen?	257
A.21	Beleid als katalysator voor flow	259
A.22	Van reactief naar geïntegreerde IT-security.....	260
A.23	Goedkoop is duurkoop	262

BIJLAGE B: BEGRIPPEN EN DEFINITIES 265**INDEX 319**

0.

DOEL VAN DIT BOEK EN LEESWIJZER

De kwaliteit van IT-diensten is cruciaal voor vrijwel iedere organisatie. Goede, flexibele en stabiele IT-diensten zijn niet alleen de ruggengraat, maar ook het onderscheidend vermogen. Vrijwel iedere organisatie is tegenwoordig een IT-organisatie met een specialisme.

Dit stelt grote eisen aan de kwaliteiten van de IT-dienstverlening. Om maximaal ondersteunend te kunnen zijn aan de organisatiedoelstelling wordt een haast onmogelijke combinatie van snelheid, continuïteit en flexibiliteit verwacht. En in toenemende mate wordt gelet op customer experience en customer value.

Ondertussen is het belang van goede IT-dienstverlening in de samenleving zo groot geworden dat het uitvallen of slecht functioneren van IT-diensten direct tot schade voor de organisatie, de economie, of grote groepen in de samenleving kan leiden.

Daarom stellen overheden in toenemende mate niet alleen eisen (compliance) aan de kwaliteit van de IT-diensten (output en outcome) maar ook aan de wijze waarop de diensten tot stand komen (de throughput). Security, privacy en continuïteit zijn daarin kernbegrippen en beïnvloeden daarmee sterk de werkwijze van de IT. Dit wordt bevestigd door steeds zwaardere ransomware-aanvallen, hacks en datalekken.

Ondanks het grote belang dat toegekend wordt aan IT-diensten beschikt niet iedere organisatie over dezelfde kwaliteit of waarde aan IT-diensten. Dat verschil wordt niet veroorzaakt door de toegang tot nieuwe IT-producten, diensten en technieken. De toegang daartoe is namelijk voor iedereen gelijk. Maar het verschil zit wél in het vermogen om producten en diensten goed en flexibel te produceren en beschikbaar te stellen aan de gebruikers. En **dat** is het vakgebied van IT-service-management:

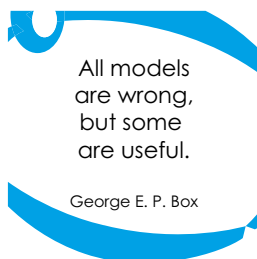
*“IT-servicemanagement organiseert de werkwijze van de IT-organisatie
waardoor de klant over waardevolle diensten beschikt.”*

Het vak IT-servicemanagement (ITSM) organiseert de werkwijze. Organiseren betekent in ISM het inrichten én toepassen van de werkwijze waarmee de IT-diensten worden gecreëerd en doorontwikkeld. ITSM zorgt dat de beste managementtechnieken beschikbaar gesteld worden aan de IT-bedrijfsvoering. ITSM gaat dus over de wijze waarop mensen samenwerken. Zij bepalen door de werkwijze samen met de klant de kwaliteit van de IT-dienstverlening. De informatiesystemen zijn daar slechts het gevolg van.

De laatste jaren zijn met DevOps, agile en ITIL4 belangrijke ideeën en nieuwe inzichten toegevoegd aan de reeds bestaande ITSM-methodieken en ideeën. Veel IT-organisaties zien echter door de bomen het bos niet meer en dreigen onder te gaan in de enorme complexiteit. ISM biedt in deze situatie een goede handreiking. ISM is namelijk een praktische en compacte ITSM-uitwerking die op een holistische wijze de inrichting en toepassing van de werkwijze van de gehele IT-organisatie beschrijft en ondersteunt.

ISM gaat dan ook verder dan het klassieke en ook moderne ITIL. ISM richt zich op de mensen die de diensten creëren en gebruiken. Dit vergt een holistische benadering gericht op customer value (klantwaarde) waarin alle onderdelen van de dienstverlenende organisatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau op elkaar afgestemd zijn. Het is bovendien een werkwijze waarin de recente lessen uit o.a. ITIL4, DevOps, VeriSM, Lean, agile, en Organizational Behavior Management (OBM) geïntegreerd worden.

De ISM-methode biedt een praktische IT-servicemanagement (ITSM) aanpak. Een aanpak die de vele in de markt aanwezige complexe best practices, agile-methoden en referentie-modellen terugbrengt tot één integrale compacte, holistische en eenvoudig toepasbare werkwijze om IT-diensten te creëren.



Dit boek beschrijft de ISM-methode versie 5, met als resultaat een ideale compacte holistische beschrijving van de werkwijze van een IT-organisatie. Maar ook de ISM-methode is een versimpeling van de werkelijkheid en dus niet perfect. Het doel van de ISM-methode is dan ook niet het beschikbaar stellen van een perfecte methode, maar wel van de meest toepasbare, en door zijn compactheid de meest ideale.

In Lean-termen een True North, waar iedere organisatie naar toe kan werken in haar eigen tempo.

■ 0.1 DE MENS CENTRAAL

Het doel van ISM is het effectief, efficiënt en geborgd creëren van customer value (outcome) door het organiseren van de IT-dienstverlening en dit wordt gedaan door mensen.

Het valt op dat juist in de beter functionerende IT-serviceorganisaties de focus van het management, de leiding, ligt bij het leiding geven aan de mensen. Dienend leiderschap wordt hier in de praktijk gebracht: het faciliteren van de professionals, waardoor zij de diensten kunnen creëren.

In ISM ligt dan ook de nadruk op de mens, **de professional**, de vakman, die de handelingen verricht die leiden tot waardevolle diensten en op **de leidinggevende** die de professionals ondersteunt.

Naast de professional en de leidinggevende zijn het ook de (eind-)gebruikers die de diensten gebruiken en de **opdrachtgevers** die bepalen welke diensten zij willen ontvangen, die grote invloed hebben op de kwaliteit van de dienstverlening.

De professional, de leidinggevende, de gebruiker, de opdrachtgever bepalen samen de kwaliteit van de dienstverlening; kortom:

“Dienstverlening is mensenwerk.”

Het verbeteren van de dienstverlening is dus vooral het ondersteunen en verbeteren van het gedrag van mensen, professionals, door ze te ondersteunen met processen en value streams en producten die de professionals en leidinggevendenden helpen hun vak uit te oefenen. Het zijn vervolgens deze mensen die door hun werkwijze informatiesystemen en diensten ontwerpen, creëren en onderhouden.

*“Mensen bepalen de techniek,
falende systemen en diensten zijn door mensen gemaakt,
succesvolle diensten ook.”*

Als de dienstverlening faalt zit daar vrijwel altijd een menselijk fout achter, en de oorzaak is eerder de besturing dan de techniek. Het verbeteren van de dienstverlening begint dan ook bij het professionaliseren van de werkwijze van de mensen. Dit betreft zowel het inrichten, aansturen alsook het toepassen van de werkwijze.

ISM is dan ook vooral verandermanagement, met veel nadruk op het gedrag van mensen, leidinggevenden én professionals en hoe dit te beïnvloeden.

■ 0.2 UITGANGSPUNTEN

Dit boek wil een bijdrage leveren aan het creëren van klantwaarde, customer value, door optimalisatie van de werkwijze bij het creëren van IT-diensten. Het geeft een beschrijving van de belangrijkste elementen die in ISM geïntegreerd worden. En het kan gebruikt worden als basis om de verschillende klassieke en moderne concepten en inzichten aan elkaar te relateren en in de eigen omgeving toe te passen.

Het eerste uitgangspunt is dat servicemanagement over mensen gaat. Mensen werken samen, richten systemen in en creëren diensten.

Het tweede uitgangspunt is dat een goed werkende oplossing zo eenvoudig mogelijk moet zijn. Complexe oplossingen kunnen qua ontwerp wel perfect kloppen maar zijn in de praktijk vaak moeilijk aan te sturen en toe te passen.

Een derde uitgangspunt is de noodzaak voor een holistische benadering. Veel goede deeloplossingen, methoden en modellen bieden samen nog niet één werkend geheel. Juist in de IT, waarin alle onderdelen aan elkaar gekoppeld moeten zijn om IT-diensten goed te kunnen laten functioneren, is het noodzakelijk dat de vele besturings-elementen een eenheid vormen. Dit betreft zowel het produceren van diensten, alsook de aansturing van de productie.

Een holistische benadering omvat dan ook alle betrokken, dus de IT-afdeling, de klant en een toenemend aantal toeleveranciers.

Een ander aspect van de holistische benadering is de nadruk op de besturing van de dienstverlening. Ondanks de aanwezigheid van goed ingerichte teams, processen en tools falen veel organisaties door een gebrekkige besturing. De leiding ziet vaak onvoldoende kans om de goed ingerichte productie ook goed aan te sturen. Het gevolg is slechte contacten met de opdrachtgever, overbelasting van het team, gebrek aan security en compliancy en gebrek aan customer value.

Een vierde uitgangspunt is standaardisatie van de werkwijze. Hoewel velen het niet graag horen: alle IT-serviceorganisaties hebben hetzelfde doel, namelijk het creëren van customer value door goede IT-dienstverlening, en kunnen daardoor dezelfde werkwijzen toepassen. ISM biedt een gestandaardiseerde uitwerking van deze werkwijzen. Daar waar de standaard werkwijzen uitbreiding behoeven biedt de werkwijze van ISM nog altijd het fundament voor aanvullende situationele keuzes.

■ 0.3 ACHTERGROND VAN ISM

De ISM-methode is ontwikkeld door Servitect en vanaf 2003 als proces-toepassings-model publiekelijk beschikbaar gesteld. In het begin was het domein het werkveld van IT-beheer en de nadruk lag op het toepassen van een compact van ITIL afgeleid procesmodel met slechts zes processen. Het procesmodel heeft de tand des tijds glansrijk doorstaan en groeit nog steeds in populariteit. Dit bleek slechts de opmaat te zijn tot het ISM relatie-model, uitgewerkt tot een integratie met gestandaardiseerde servicemanagement-tooling en met de introductie van de procesmanagement-matrix tot een heldere rolverdeling tussen proces en lijnmanagement.

In 2006 is in samenwerking met Univé begonnen met de ontwikkeling van FSM (Functional Service Management). Dit is de toepassing van ISM op het werkveld functioneel beheer.

In 2010 verscheen de eerste versie van het ISM-boek met een set heldere uitgangspunten en definities en aandacht voor het vertalen van theorie naar praktijk door de beschrijving van Invoeringsmethoden. In de hoofdstukken over de servicemanagement lifecycle werd destijds co-creation, het concept van het gezamenlijk creëren van diensten door de business en de IT, al geïntroduceerd.

In 2014 werd onder de titel Enterprise Service Management (ESM) de aanzet gegeven tot het universeel toepassen van servicemanagement-principes op vakgebieden als facilitaire dienstverlening, medische technologie en HRM. Met de publicatie van ESM werd aangetoond dat de principes van ISM universeel toepasbaar zijn op alle vormen van dienstverlening.

Sindsdien zijn consequent nieuwe inzichten in verandermanagement, agile werken, regievoering, gedragsverandering en servicecreatie toegevoegd die hebben geleid tot één compacte holistische ISM-methode, waarin de werkvelden van de business, functioneel én technisch beheer in één werkwijze worden georganiseerd. Dit sluit aan op de kijk op IT-servicemanagement anno 2023. De compacte methode ISM maakt het IT-organisaties met zowel een grote als kleinere staf mogelijk om snel en met relatief weinig inspanning een hoog volwassenheidsniveau te bereiken.

Dit boek beschrijft versie 5 van ISM, net als bij de vorige versies kan ook deze nieuwe versie door een ieder zowel als referentiemodel gebruikt worden om een eigen ITSM-oplossing te creëren, maar ook kunnen de ISM-keuzes 1-op-1 toegepast worden. Hiermee wordt een vergaande gestandaardiseerde, eenvoudige en compacte uitwerking en toepassing mogelijk.

■ 0.4 INDELING VAN DIT BOEK

Dit boek gaat over IT-servicemanagement, het vakgebied dat de werkwijze organiseert die leidt tot de levering van waardevolle IT-diensten en heeft de volgende opbouw:

- Hoofdstuk 1 beschrijft wat een IT-dienst en IT-dienstverlening is. En ook de positie van de SLA en de toenemende aandacht voor experience management. En geeft tot slot ook antwoord op de vraag waarom de IT-organisatie veel groter is dan de IT-afdeling.
- Hoofdstuk 2 beschrijft de rol van IT-servicemanagement (ITSM) en wat ISM is en de vele ontwikkelingen die in het werkveld gaande zijn.
- Hoofdstuk 3 beschrijft hoe een IT-dienst tot stand komt. En ook de activiteiten en processen die altijd plaatsvinden om IT-diensten te creëren en waarom goede samenwerking met alle ketenpartijen nodig is.
- Hoofdstuk 4 beschrijft de verschillende rollen die door de mensen worden uitgevoerd bij het creëren van diensten en het belang van het gedrag van professionals en leiders.
- Hoofdstuk 5 beschrijft de wijze waarop het creëren van IT-diensten bestuurd kan worden door de werkwijze in te richten en aan te sturen.
- De hoofdstukken 6 tot en met 12 beschrijven hoe de zeven ISM-processen op praktische wijze kunnen worden toegepast.

Bijlage A bestaat uit een aantal opiniestukken die ingaan op de weerbarstige praktijk bij het inrichten en aansturen van de IT-organisatie. Bijlage B is een uitgebreide Begrippenlijst met een uitleg van de vele termen die in de wereld van ITSM en ISM worden gebruikt.

■ 0.5 VERANTWOORDING

Dit boek is tot stand gekomen dankzij de vele ontwikkelingen, publicaties en ervaringen van de afgelopen jaren en door deze bij elkaar te brengen in één allesomvattende compacte oplossing. Hieraan zijn veel eigen nieuwe ideeën en inzichten toegevoegd.

Bij het tot stand komen van dit boek hebben velen bijgedragen, met kritieken, aanvullingen en discussies:

- Ron Bovee – ITSM consultant, Bete-Talent B.V.
- Robert den Broeder – Trigono BV en OBM Dynamics
- Dave van Herpen – transformatie consultant
- Marcel de Jong – Ventus
- Robert de Koning
- Jan van Marum – ICT organisatieadviseur, Watson Service Management

- Richard Sitters – Adviseur M&I/Partners
- Mark Smalley
- Christian Tijmsmans – Serviceminded
- Jeroen van der Ven -manager operations Catharina Ziekenhuis Eindhoven
- Paul Wilkinson – Chief Architect The Shiny New Thing that Really helps, Egor Productions
- Richard de Wit – CIO Alrijne Ziekenhuis

Veel verrijkingen zijn vooral aan deze groep te danken, de omissies zijn het gevolg van de mening en eigenwijsheid van de auteur.

De ISM-methode wordt onderhouden door een team van deskundigen van Servitect:

- Arno Becht
- Willem Buik
- Gidon van Dongen
- René van der Horst
- Robbert-jan van Lippevelde
- Rolf Smit
- Martijn Wiedijk

Het team staat onder leiding van Wim Hoving, hoofdontwikkelaar van de ISM-methode.

Iedereen die wil bijdragen aan de verdere verbetering en doorontwikkeling is van harte uitgenodigd om haar of zijn bijdrage te leveren.

ISM is een vrij te gebruiken toepassingsmodel, mits duidelijke bronvermelding wordt toegepast. Dit geldt ook voor het ISM-procesmodel en de Begrippenlijst in bijlage B. Deze zijn voor iedereen beschikbaar om één-op-één in de eigen organisatie toe te passen, of waar gewenst aan de eigen situatie aan te passen.

1. OVER DIENSTEN EN CUSTOMER VALUE

Een boek over ISM en IT-servicemanagement moet beginnen met een verklaring wat onder IT-diensten wordt verstaan en vooral wat de waarde van deze diensten is. Ook worden in dit hoofdstuk de basisprincipes met betrekking tot het creëren van diensten uitgelegd.

■ 1.1 WAT IS CUSTOMER VALUE? EN WAT ZIJN DE GEVOLGEN?

Ondersteunende dienstverlening, zoals IT-dienstverlening, maar bijvoorbeeld ook HRM, financiële of facilitaire dienstverlening, is waardeloos als het geen waarde heeft voor de ontvangende partij.

De waarde van IT-dienstverlening wordt uitsluitend bepaald door de gebruikende/ ontvangende partij, de klant. Alleen de klant kan en zal bepalen welke waarde aan de geleverde IT-diensten wordt toegekend.

“Customer value is de waarde die de klant toekent aan de IT-dienst.”



Het is dus niet van belang hoe goed de dienst is vanuit het oogpunt van de leverancier van de dienst. En ook niet hoeveel geld en energie besteed is aan de productie van de dienst. De waarde (value) van een dienst zal voor de klant alleen gerelateerd zijn aan de mate waarin de IT-dienst ondersteunend is aan zijn werkzaamheden.

Value wordt door de klant bepaald. Daarbij kan de klant alleen kijken of de dienst sec aan de overeengekomen verwachting voldoet, maar meer en meer wordt ook gekeken naar de waarde van de dienst voor de bedrijfsvoering, de business value. Deze is gebaseerd op de mate waarin de IT-dienstverlening waarde heeft voor de bedrijfsvoering.

Als de afspraak tussen de klant en de leverancier duidelijk is dan is daarmee ook de scope van het begrip 'value' duidelijk.

Als de klant de waarde van de dienstverlening baseert op de mate waarin de bedrijfsvoering proactief en reactief wordt ondersteund, heeft dat dus impact op de scope en werkwijze van de IT-organisatie.

De klant kent twee hoofdrollen: die van opdrachtgever, degene die betaalt voor het beschikbaar stellen van de dienst en die van gebruiker, degene die de dienst gebruikt om zijn doel te bereiken.

Customer value (klantwaarde) hoeft niet alleen objectief te zijn. De mate waarin de opdrachtgever of gebruiker tevreden is over de dienstverlening of het effect daarvan, maakt ook deel uit van de door de klant ervaren waarde. Dit betreft ook of de werking van de service als plezierig wordt ervaren (customer experience), of bijvoorbeeld de mate waarin hij vertrouwen heeft in de betrouwbaarheid van de service en de leverancier.

Het gevolg van bovenstaande is dat het creëren van waardevolle diensten alleen tot stand kan komen als begrepen wordt wat voor de klant waardevol is.

“Outside-in denken en handelen is een randvoorwaarde voor customer value.”

Een belangrijk aspect van klantwaarde is de mate waarin de klant in control is over de dienst die hij ontvangt. Vaak voelen klanten zich overgeleverd aan de IT, ze hebben het gevoel amper invloed uit te kunnen oefenen op de diensten die ze krijgen. De IT bepaalt vaak welke diensten beschikbaar worden gesteld en het tempo waarin deze opgeleverd worden. Als de klant het gevoel heeft geen of amper invloed te kunnen uitoefenen op de kwaliteit van de diensten die hij ontvangt zal dat tot een grote mate van ontevredenheid leiden.

“De klant is opdrachtgever en stuurt de IT-dienst aan.”

Dit geldt ook bij de afname van 'cloud-diensten', hierbij is het de klant of IT-afdeling die de toeleverancier inhuurt die eindverantwoordelijk blijft voor het resultaat. Voor de opdrachtgever is de mate van aanstuurbaarheid een belangrijke factor bij het bepalen van de waarde van de dienstverlening.

Een tweede aspect is het toenemende belang van customer experience. Daarbij gaat het over de waarde die de klant toekent aan de wijze waarop hij de dienst ervaart.

“Experience heeft grote invloed op de waarde van de dienst.”

Hierbij gaat het bijvoorbeeld over de mate waarin je je als klant gehoord voelt, vertrouwen hebt in de leverancier en zijn dienstverlening, het gebruiksgemak van de dienst, het comfort wat de gebruiker ervaart bij het benaderen van de servicedesk, etc. Het betreft de vorm van samenwerken en het hebben van wederzijdse empathie. Zaken dus waarvan we inmiddels weten dat ze bepalend zijn bij de waardering van de dienst en waarover we steeds beter in staat zijn met de klant te praten en deze ook bestuurbaar te maken.

Samengevat:

Customer value (klantwaarde) wordt bepaald door de ontvanger van de dienst op basis van objectieve en subjectieve elementen. Om services te kunnen creëren die leiden tot een grote mate van klanttevredenheid dient de leverancier de klant heel goed te begrijpen. Hij moet begrijpen wat echt waardevol is voor de klant: de nieuwste mogelijkheden, beschikbaarheid, compliancy, snelheid of misschien toch meer flexibiliteit, klantvriendelijkheid, partnering, meedenken en/of bruikbaarheid.

De kunst is niet alleen de klant en zijn business goed te begrijpen, maar deze ook bespreekbaar te maken en zelfs de meer subjectieve waarde-aspecten zo goed mogelijk te objectiveren.

1.1.1 Eisen aan klant

Gezien het belang van IT-diensten voor bijna alle organisaties kan een organisatie niet volstaan met enkel het verstrekken van een opdracht en het ontvangen van de dienst.

De veel voorkomende klassieke benadering van de opdrachtgever die verwacht enkel door euro's beschikbaar te stellen passende IT-diensten terug te krijgen is een belangrijke oorzaak van falende dienstverlening. Als de klant wil dat de leverancier hem begrijpt zal hij ook zelf structureel en frequent tijd en aandacht moeten besteden aan de samenwerking met de leverancier. En om in control te komen en daadwerkelijk te bepalen wat en hoe geleverd wordt, zal de klant zich ook intensief met de aansturing van de IT-dienstverlening moeten bezighouden.

De ontevredenheid die veel klanten ervaren met betrekking tot de kwaliteit van IT-diensten is dan ook vaak direct gekoppeld aan de mate waarin de klant zichzelf actief met de levering bezighoudt.

“De mate waarin de klant zich bezighoudt met de levering van de IT-dienstverlening is bepalend voor de kwaliteit van de dienst.”

Gebrek aan betrokkenheid, visie en kwaliteitsdenken met betrekking tot het verwerven van IT-diensten bij de klant is één van de hoofdoorzaken van vastlopende IT-dienstverlening. Achterliggende oorzaak hiervan is dat de klant zich onvoldoende bewust is van de strategische waarde van de IT-dienstverlening. Hij is 'onbewust onbekwaam'. De IT-leverancier of IT-dienstverlener zal dus veel tijd moeten steken in het meenemen van die klant.

Het aansturen van de IT-leverancier of IT-dienstverlener door de klant vergt betrokkenheid, inzicht en vaardigheden van de klant. Deze aspecten blijken in de praktijk vaak te ontbreken of worden niet in samenhang georganiseerd. Een klant die zonder inzicht van zijn leverancier vraagt alle energie in vernieuwing te stoppen zal tot de ontdekking komen dat na verloop van tijd door achterstallig onderhoud de kwaliteit van de dienst enorm onderuitgaat en dat vernieuwingen steeds moeizamer door te voeren zijn.

Het is goed om te beseffen dat vanuit een klantperspectief de IT-leverancier of IT-dienstverlener vaak het eerste aanspreekpunt is in de service-keten die gevormd wordt door de I&A-afdeling, toeleveranciers, clouddiensten, etc.

Een klant die onvoldoende aandacht besteedt aan het verwerven van zijn IT-diensten maakt zichzelf afhankelijk van zijn leverancier. Voor IT-diensten die zo sterk geïntegreerd zijn in de bedrijfsvoering is dat bijna een nalatigheid.

1.1.2 De gevolgen van customer value

De absolute eis om customer value te creëren heeft dus direct impact op de manier waarop IT-dienstverlening georganiseerd wordt:

1. Customer value vergt continue samenwerking tussen klant en leverancier.
2. De waarde van de dienst en de eisen die daaraan worden gesteld worden bepaald door de klant en zijn zowel objectief als subjectief.
3. De opdrachtgever moet zelf in staat zijn om te bepalen wat hij krijgt en actief en continu kunnen sturen. Daar de resources beperkt zijn moet de opdrachtgever inzicht hebben in de alternatieven en bewuste keuzes maken.
4. De IT-leverancier of IT-dienstverlener moet herkennen wat en waardoor de waarde wordt bepaald bij de klant.
5. Het moet voor de klant niet uitmaken of de leverancier zelfstandig de diensten levert of in samenwerking met toeleveranciers.

Dit heeft grote impact op de inrichting van de werkwijze om IT-diensten te creëren.