
SERVICE MANAGEMENT

IN VIER STAPPEN
VAN METHODE
NAAR MEERWAARDE

Service Management

*In vier stappen
van methode
naar meerwaarde*

Jos Gielkens

© 2016 Futuro Uitgevers BV, Amsterdam

Redactie: Elibro Tekst & Redactie, Schagen
Vormgeving en zetwerk: az grafisch serviceburo b.v., Den Haag

ISBN 9789492221360
NUR 801

Mail: welkom@futurauitgevers.nl

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Futuro Uitgevers BV en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

www.futurauitgevers.nl www.twitter.com/futurauitgevers www.facebook.com/futurauitgevers

Inhoud

Voorwoord	5	
Uitgangspunten	7	
IT Service Management of Service Management?	7	
Methoden en technieken, modellen en frameworks, of best practices?	8	
ITIL?	8	
Business IT Alignment (BITA)?	9	3
Structuur van het boek	11	
1. Service Management	15	
1.1 Inleiding	15	
1.2 Gevolgen voor Service Management	16	
1.3 Toegevoegde waarde	17	
2. De 4-stappenaanpak	21	
2.1 Strategische aandachtspunten	23	
2.2 Tactische aandachtspunten	31	
2.3 Operationele aandachtspunten	35	
2.4 Perfectioneren!	41	
2.5 Toepassen	44	
3. De 4-stappenaanpak in de praktijk	47	
3.1 Casus brandweer	49	
3.2 Casus verzekeringsmaatschappij	62	
3.3 Casus gemeente	75	
3.4 Casus gezondheidszorgorganisatie	90	
3.5 Casus telecomorganisatie	102	

4.	Conclusies	113
	4.1 Inleiding	113
	4.2 Geïntegreerde conclusies	116
	4.3 Vergelijking met de grootste gemene deler	120
	4.4 De 4-stappenaanpak verantwoord	122
	Bijlage 1: Overeenkomsten met bestaande methoden	127
	De klassieke organisatiekunde	127
	Business IT Alignment	128
	Functioneel beheer / BiSL	129
	Applicatiebeheer / ASL	131
	Infrastructuurmanagement en ITIL	132
	ISO/IEC 20000 en ITSM	133
	Conclusie	136
4	Dankwoord	137
	Over de auteur	139

Voorwoord

Oorspronkelijk was het mijn bedoeling om een boek te publiceren over de vele beschikbare modellen, methoden en methodieken op het gebied van IT Service Management. Tijdens het schrijfproces bleek al snel dat vooral de *toepasbaarheid in de praktijk* door betrokkenen veel belangrijker wordt gevonden dan uitgebreide theorie over methodieken. Dit boek is dan ook vooral gebaseerd op best practices en lessons learned vanuit empirisch onderzoek van meerdere IT Service Management-implementaties. Oftewel: wat vindt de gebruiker in de praktijk van de geleverde dienstverlening? En welke meerwaarde heeft die service voor de klant en zijn of haar business?

5

Ik ben 33 jaar geleden afgestudeerd als bedrijfskundig informaticus en heb mijn gehele loopbaan in de ICT-sector doorgebracht. Mijn opleiding verklaart waarschijnlijk waarom ik ICT al die tijd vanuit bedrijfskundig perspectief ben blijven zien. In tegenstelling tot veel ICT'ers, die de automatisering vooral vanuit een technische invalshoek benaderden.

Na enkele jaren in vaste dienst kreeg ik al snel een functie als consultant. Zeker in die tijd was dat een functie waarin je vooral veel bij moest leren, zowel theorie als praktijk. Vandaar dat ik mij al meer dan 25 jaar heb verdiept in veel ICT theorieën, maar vooral in de praktijk. Waarbij het raakvlak tussen de ICT en de business altijd mijn primaire invalshoek bleef. Vanuit mijn interesse voor de theorie, maar vooral voor het succesvol toepassen van de theorie in de praktijk, heb ik de verschillende implementatietrajec-ten gestructureerd in kaart gebracht, om ze daarna te analyseren om zelf als consultant beter te worden. Sinds 1997 ben ik ook actief als trainer c.q. coach waarbij deze jarenlange praktijkervaring ook goed van pas kwam om de deelnemers van adequate voorbeelden te voorzien.

In die periode heb ik als extern deskundige bij veel grote organisaties in Nederland Service Management geïmplementeerd zoals bij grote grote ziektekostenverzekeraars en telecomproviders, en van de regionale brandweer tot vele gemeenten. Uit deze jarenlange ervaring met Service

Management-implementaties is mij gebleken dat organisaties de maximale toegevoegde waarde ervaren bij een geïntegreerde combinatie van onderdelen van bestaande modellen met een gemeenschappelijke filosofie. Door gezond verstand te gebruiken selecteer je de gemeenschappelijke onderwerpen of processen die moeten worden geïmplementeerd, waarbij de *dienstverlening aan de klant* altijd centraal moet staan.

Waar in de praktijk normaliter de term 'IT Service Management' wordt gebruikt – met het accent op IT – ligt de primaire focus van dit boek op de optimale *service* voor de klant. De processen moeten niet ICT-georiënteerd zijn, maar de kwaliteit van de dienstverlening aan de klant en zijn business moet de primaire driver zijn voor de successen van een dienstverlener. Aan de hand van voorbeelden wordt duidelijk gemaakt dat de klanttevredenheid het beste kan worden gemeten en bewaakt middels Kritieke Succes Factoren (KSF) en niet met de bekende Kritieke Performance Indicatoren (KPI).

- 6 Met deze pragmatische benadering voor ogen én met blijvende aandacht voor *dienstverlening* en maximale *toegevoegde waarde voor de klant*, is een eenvoudige 4-stappenaanpak opgezet. Aan de hand van praktische checklists zie je hoe je gestructureerd en ongecompliceerd tot de beste service voor de klant kunt komen. Eenvoudige en pragmatische processtappen tonen daarbij aan alle betrokken partijen hoe Service Management kan worden geïmplementeerd naar ieders tevredenheid. Ik wens je veel leesplezier en een geweldige service toe!

Augustus 2016, Jos Gielkens

Uitgangspunten

Voordat je dit boek gaat lezen, is het handig om enkele uitgangspunten af te spreken. Deze hebben betrekking op begrippen en definities die in de praktijk tot onduidelijkheid kunnen leiden, of keuzes uit de implementatiepraktijk die mogelijk niet voor iedereen even vanzelfsprekend zijn. Zoals de keuze tussen IT Service Management en Service Management, en de vraag welk begrip gebruikt wordt voor de verzamelnaam van modellen, technieken, methodieken en methodes. Er wordt ook gekeken naar analogieën met bestaande methodieken, maar wel op een generiek niveau. Als er over ITIL, BiSL, ASL of BITA wordt gesproken, dan betreft het deze generieke variant, met name de basisstructuur en -filosofie. De inhoud van deze keuzes en de verdere onderbouwing hiervan is opgenomen in een aparte bijlage (bijlage 1).

7

IT Service Management of Service Management?

In de titel van dit boek is gekozen voor de term Service Management, terwijl veel literatuur over dit onderwerp de term IT Service Management hanteert. Dit is een bewuste keuze, omdat de praktijk leert dat veel methoden en technieken vooral gericht zijn op de IT en in mindere mate op Service Management, terwijl de klant en gebruiker in principe niet willen weten hoe het technisch werkt, maar alleen een optimale dienstverlening wensen. Net zoals de gemiddelde eigenaar van een auto vooral gebaat is bij een goed functionerend vervoermiddel, ongeacht hoe het technisch allemaal functioneert.

De essentie van dit boek en deze aanpak is dienstverlening, oftewel service. Dus wordt in dit boek de toevoeging 'IT' zoveel mogelijk vermeden. Waar wordt verwezen naar bestaande literatuur en modellen, wordt de door deze auteurs gehanteerde term aangehouden: IT Service Management. Hoewel dit kan leiden tot verwarring, is geprobeerd om hierin zo consistent mogelijk te zijn: Service Management duidt op de nieuwe aanpak en opvattingen van dit boek, IT Service Management verwijst naar bestaande methoden en technieken.

Hoewel de IT Service Management-literatuur stelt dat de toegevoegde waarde voor de business het primaire doel is, blijkt dat de klant dit in de praktijk niet zo ervaart. Er worden vaak veel betere resultaten bereikt door een deel van de IT Service Management-theorie te combineren met componenten van andere modellen en best practices. Dit vormt de basis voor de nieuwe aanpak die in dit boek wordt gepresenteerd. Door de optimale toegevoegde waarde te genereren, wordt de kwaliteit van de dienstverlening verhoogd. Daarom is gekozen voor de term Service Management.

Methoden en technieken, modellen en frameworks, of best practices?

8

Bij de totstandkoming van de 4-stappenaanpak is gebruikgemaakt van allerlei bestaande methoden en technieken, modellen, frameworks en best practices. Deze bestaande modellen en methodieken zijn inhoudelijk vereenvoudigd en aangepast aan de praktijk van vele tientallen organisaties. De inhoud van dat proces is in bijlage 1 opgenomen. Hier kijken we naar het begrip model, techniek, methodiek, methode, werkwijze, aanpak, framework of best practice: in de literatuur worden al deze termen door elkaar heen gebruikt. Bewust of onbewust. Vanwege de pragmatische inslag van dit boek volgt hier geen wetenschappelijke discussie over verschillen tussen deze termen, maar een pragmatische aanpak. Waar in dit boek wordt verwezen naar modellen, methodieken, frameworks, best practices of enige andere benaming, wordt hiervoor consequent de term methode gebruikt. Als er een visueel figuur gepresenteerd wordt noemen we dit een model. De term best practice wordt zoveel mogelijk vermeden, omdat uit 35 jaar praktijkervaring blijkt dat veel van deze best practices vaak niet als zodanig herkend worden.

ITIL?

In dit boek wordt meermaals gerefereerd aan ITIL (Information Technology Infrastructure Library), maar hiermee wordt niet de expliciete methode bedoeld. Er wordt ook niet verwezen naar een bestaande versie van ITIL, maar alleen naar de meest bekende processen. Processen die we ook – in aangepaste vorm – bij andere methodes tegenkomen, zoals bij BiSL, ASL, ITSM en ISO / IEC 20000. Daar waar deze term wordt gebruikt, betreft dit met name de filosofie van ITIL en de meest voorkomende processen. Als er al sprake is van incident management, dan wordt daar niet het expliciete

ITIL-proces mee bedoeld, maar het algemene proces m.b.t. het afhandelen van meldingen. Vaak wordt dan ook – om misverstanden te voorkomen – bewust gekozen voor een generieke naam: afhandelen meldingen. Voor change management wordt de algemene procesnaam wijzigingsbeheer gebruikt of afhandelen van wijzigingen.

Bij Service Level Management ligt dat iets gecompliceerder. Bij verschillende methodes krijgt dit proces een andere naam (behoefte management, kwaliteitsmanagement) en een andere lading: soms omvat het meer activiteiten en verantwoordelijkheden en soms minder. Omdat het begrip Service Level Management in de praktijk vrij breed geaccepteerd is, ook als het niet de lading van de ITIL-term dekt, wordt in dit boek structureel de term Service Level Management gebruikt. Hiermee wordt niet het expliciete ITIL-proces bedoeld, maar de verzamelnaam van alle activiteiten die binnen de verschillende methodes onder behoefte management en kwaliteitsmanagement vallen. Er is bewust voor Service Level Management gekozen, omdat juist het niveau van de dienstverlening zoals dat door de klant wordt ervaren de basis van dit boek vormt.

9

Business IT Alignment (BITA)?

Ook voor Business IT Alignment geldt dat deze term wél gebruikt wordt in dit boek, maar niet in de specifieke betekenis van deze methode. Het betreft dan alleen de essentie van de naam: de business moet zo optimaal mogelijk worden ondersteund door de IT. Oftewel: de IT moet zo goed mogelijk worden afgestemd (aligned) op de optimale ondersteuning van de bedrijfsprocessen om zo de optimale dienstverlening c.q. service aan de business te kunnen leveren. Om misverstanden te voorkomen: mocht je de term BITA in dit boek tegenkomen, dan wordt daarmee de algemene, pragmatische invulling bedoeld: optimale ondersteuning van de Business door de IT.

Structuur van het boek

Nu de uitgangspunten zijn besproken om tot een gemeenschappelijk referentiekader te komen, volgt in hoofdstuk 1 een korte inleiding omtrent de essentie van Service Management. De basisfilosofie gaat ervan uit dat de klant graag een goede service ontvangt en daarbij zelf wil bepalen hoe tevreden hij met de geleverde diensten is. Binnen Service Management wijkt dat soms af van wat gebruikelijk is binnen andere bedrijfstakken. Hoewel dit verschil verklaarbaar is, is het maar de vraag of dit verschil ook wenselijk is. Als je het de klanten vraagt, krijg je vaak te horen dat ook zij graag als echte klanten willen worden behandeld. Vraag vooraf wat de klant wil, probeer dat zo goed mogelijk te leveren en vraag tijdens en na het proces of alles naar wens was. Kortom: probeer de Service Management-organisatie hetzelfde in te richten als alle andere dienstverlenende bedrijven.

11

Het doel van dit boek is om dit verschil duidelijk te maken aan de lezer. Om de Service Managers, implementatiemanagers, procesmanagers en alle andere betrokkenen duidelijk te maken dat de klanttevredenheid altijd voorop moet staan. De business is *leading*, IT is slechts een middel om de bedrijfsprocessen zo goed mogelijk te ondersteunen. En de mate waarin dat succesvol gebeurt, wordt bepaald door de klanttevredenheid, door de succesvolle realisatie van de Kritieke Succes Factoren van de klant en niet door de KPI's van de service provider. Het primaire doel moet niet zijn om een mooie methode op papier te zetten, maar om optimale meerwaarde voor de klant te realiseren. Vandaar ook de ondertitel: *Van methode naar meerwaarde*.

De inleiding bevat tevens een onderbouwing van het toenemende belang voor en de impact van de IT op de maatschappij. Daarnaast wordt het verschil tussen Service Management en andere dienstverleners uitgelegd, met de vraag of dit bewust tot stand is gekomen of niet en of dat wenselijk is of niet. Met voorbeelden wordt een beeld geschetst op basis waarvan je zelf kunt bepalen of je kiest voor IT en KPI's, of dat het accent komt te liggen op service, klanttevredenheid en Kritieke Succes Factoren. Vervolgens worden

de consequenties van deze keuze meegenomen in de aanpak van de implementatie van Service Management.

In hoofdstuk 2 volgt de beschrijving van de 4-stappenaanpak, waarbij de business leidend is en de IT een ondersteunende rol vervult. De toegevoegde waarde voor de klant vormt de belangrijkste drijfveer, niet een goede theoretische methode. Het ondergeschikte belang van de techniek wordt expliciet aangetoond door de technische kengetallen ondergeschikt te maken aan de Kritieke Succes Factoren: het gebruik van KPI's is géén doel, maar een hulpmiddel om zodoende aan de Kritieke Succes Factoren van de klant te kunnen voldoen. Dus ook bij de te gebruiken kengetallen geldt: de techniek (KPI) ondersteunt de business (KSF).

12

Tot slot wordt het belang aangetoond van een horizontale én verticale alignment, van een optimale afstemming en integratie van alle componenten van een Service Management-organisatie. Oftewel: de best functionerende methode in de praktijk moet een holistisch geheel vormen, waarbij niet alleen de IT en de business optimaal op elkaar zijn afgestemd, maar ook het strategische, tactische en operationele niveau.

De onderbouwing vanuit de praktijk volgt in hoofdstuk 3: op basis van welke praktijkervaringen is deze methode tot stand gekomen? Wat was de oorzaak, hoe is dit ontstaan? Welke processen hebben daaraan ten grondslag gelegen en welke afwegingen zijn gemaakt? Door de vele opsommingen vanuit de jarenlange praktijkervaring lijkt dit hoofdstuk erg feitelijk, maar juist omdat de meeste best practices voor veel organisaties niet herkenbaar zijn, vormt deze uitgebreide onderbouwing vanuit de praktijk de legitimering van deze aanpak. Het ontstaan van de methode vanuit de praktijk wordt toegelicht en de behaalde successen bij het toepassen van de methode bevestigen het belang ervan. Op basis van enkele treffende voorbeelden en duidelijke resultaten wordt aangetoond dat de 4-stappenaanpak inmiddels zijn sporen heeft verdiend.

De afsluiting bestaat uit conclusies en wijze lessen: in hoofdstuk 4 volgen de conclusies met betrekking tot het gebruik van de aanpak bij alle implementaties. Het bevat een algemene, generieke evaluatie van alle trajecten en onderzoeken en staat stil bij geleerde lessen die voor sommige organisaties interessant kunnen zijn. Hierbij wordt ook het verband tussen deze lessen en de 4 stappen van de aanpak gelegd.

Tot slot is het interessant om te zien dat deze 4-stappenaanpak op veel punten aansluit op bestaande theorieën. Omdat de primaire invalshoek

van dit boek het bewijs vanuit de praktijk betreft, wordt deze aansluiting op de theorie slechts minimaal in de tekst genoemd. Een onderbouwing op hoofdlijnen is in bijlage 1 opgenomen om deze analogie aan te tonen. Concrete details blijven achterwege. Enerzijds omdat de praktijk de primaire invalshoek van dit boek is, anderzijds omdat de vigerende methodes op hoofdlijnen overeenkomen met de 4-stappenaanpak, maar individueel afwijken op detailniveau.

1. Service Management

1.1 Inleiding

Nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij nopen de mens steeds meer om grotere hoeveelheden informatie steeds sneller en beter te verwerken en zo tot de juiste besluiten te komen.

- ✓ **Informatie wordt steeds belangrijker:** privé en zakelijk groeit de hoeveelheid informatie elke dag. Maar ook het medium verandert: van papier naar scherm, mobiele apparaten, multimedia, etc. Én met steeds hogere snelheid. We moeten steeds meer gegevens steeds sneller verwerken en zoveel mogelijk non-informatie zien te vermijden.
- ✓ **De snelheid van informatie neemt toe:** vijftig jaar geleden waren er weinig computers en de snelheid van informatie was laag. Tegenwoordig heeft bijna iedereen een device en reist informatie met de snelheid van het licht. Als er iets gebeurt, is binnen enkele minuten de hele planeet op de hoogte. We moeten dus sneller informatie verwerken om concurrenten voor te blijven.
- ✓ **De wereld wordt steeds flexibeler en dynamischer:** om te blijven concurreren moeten organisaties elke dag flexibeler en dynamischer worden. Ook particulieren moeten steeds sneller en adequater reageren om de waan van de dag bij te houden. Tien jaar geleden had je nog een baan voor het leven, tegenwoordig moet je regelmatig van baan veranderen om te kunnen overleven in de competitieve samenleving. En vanwege alle technologische ontwikkelingen moet je ook steeds meer bijblijven en steeds sneller reageren.
- ✓ **Toenemende informatisering:** steeds meer van wat we in de afgelopen vijftig jaar deden zonder computer, is nu geautomatiseerd. De papieren krant werd een website,