

ISM: ITIL & ASL Out of the box??

Voer een audit uit op een framework.



Opleiding: HBO-ICT (Kopstudie Service Management)
Auteur: Rolf Smit
Studentnr: 716296001
Vak: EDP Auditing
Docent(en): Sikko Schollema
Versie: 2.0
Datum: 30-6-2010

Managementsamenvatting

Ten behoeve van een audit van de ISM-Methode is de volgende opdracht geformuleerd:

Beoordeel of ISM als framework voldoet om een volledig ingerichte Servicemanagementorganisatie neer te zetten.

Als eerste is er gekeken naar de opzet van ISM en dan blijkt dit zeer duidelijk en compleet verwoord te zijn. In de documentatie zijn 10 Kritieke SuccesFactoren (KSF-en) gedefinieerd waaraan een IT-servicemanagementorganisatie moet voldoen en dat zijn dan ook meteen de KSF-en voor de ISM-methode.

Vervolgens is gebleken dat de ISM-methode zeer nauwgezet en compleet is uitgewerkt, tot en met een compleet projectplan voor de implementatie. Daarnaast wordt gezorgd voor een goed verlopende implementatie, doordat deze wordt begeleid door een nauwkeurig geselecteerde implementatiepartner. De implementatie wordt verder op kwaliteit en integriteit gecontroleerd door een ISM Quality Assurance Manager.

Dit blijkt ook wel uit de werking van het geheel, want er is gebleken dat de onderzochte ISM-implementaties inderdaad volledig volgens de methode en planning zijn ingericht. Uit een gebruikersonderzoek blijkt dat het beloofde wordt waargemaakt en dit resulteert in (zeer) tevreden gebruikers die volledig toegerust zijn om met ISM te werken.

Er is dan ook geconcludeerd dat de ISM-methode in een framework voorziet dat voldoet om een volledig ingerichte (en standaard) servicemanagementorganisatie neer te zetten.

Daarbij zijn twee aandachtspunten aangedragen, maar die zijn niet van belang voor de getrokken conclusie.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	2
Inhoudsopgave	3
Inleiding	4
Organisatie	4
Aanleiding.....	4
Doelstelling	5
Probleemstelling	5
Randvoorwaarden	5
Opzet	6
ISM.....	6
<i>De wens van de klant.....</i>	6
<i>De eis aan de klant (Demand)</i>	6
<i>De eis aan de Leverancier (Supply)</i>	6
<i>Eisen aan een ITSM-framework.....</i>	7
Toetsingsnormen	8
Bestaan	9
De ISM-methode	9
<i>Process.....</i>	9
<i>People.....</i>	10
<i>Product.....</i>	10
De implementatie	11
<i>Fase I: de installatie</i>	12
<i>Fase II: de implementatie.....</i>	12
Support.....	12
Werking	14
Algehele werking	14
<i>Model.....</i>	14
<i>Tooling</i>	14
<i>Resultaat</i>	14
Ervaringen	14
Conclusies, Adviezen en Evaluatie.....	16
Conclusie.....	16
Aanbevelingen.....	16
Evaluatie	16
Literatuurlijst.....	17
Boeken	17
Artikelen.....	17
Diversen.....	17
Gebruikte afkortingen	18
Bijlagen.....	19

Inleiding

Voor het vak EDP Auditing is mij gevraagd een onderzoek te doen, met als doel aan te tonen dat ik de theorie van het uitvoeren van een audit begrijp en ook weet toe te passen. Op dit moment ben ik actief met de nieuwe ISM-methode. Dat is een methode om volledig standaard een gecombineerde ITIL- en ASL-implementatie uit te voeren. Deze methode is ontwikkeld door BHVB van Jan van Bon en Wim Hoving. Beide heren willen onderzoeken of de methode op voorhand al gecertificeerd kan worden.

Organisatie

Rolf SMIT: Service Management & Information Technology is een kleine organisatie. Het is een eenmansbedrijf waar ik de eigenaar van ben. Ik verhuur mezelf als servicemanager, consultant, projectmanager en (interim) manager, met name op het gebied van servicemanagement.

Aanleiding

Uiteraard probeer ik bij te blijven in mijn vakgebied en zo ben ik betrokken geraakt bij ISM, als implementatiepartner voor BHVB en als docent bij de Hogeschool NOVI voor het vak ISM (Foundation).

Ik ben ISM gaan waarderen als methode, omdat het mijns inziens in zich heeft om het vakgebied IT-servicemanagement eindelijk echt volwassen te maken.

Ervaring leert dat implementaties van ITIL of ASL vaak stranden bij een paar basale beheerprocessen en dat een volledige implementatie nog nooit is uitgevoerd. Daarnaast wordt iedere keer het wiel opnieuw uitgevonden: bij iedere implementatie worden opnieuw procesdiagrammen gemaakt en wordt opnieuw eindeloos vergaderd over de rol die de servicedesk krijgt, of over de vraag of er ook een CAB geïnstalleerd moet worden en welke mensen daar dan zitting in moeten hebben. Een ander probleem wat vaak naar boven komt is de vraag hoe applicatiebeheer in dit plaatje past.

En nu is er een methode (framework) waarin wordt beweerd dat beide zaken (ITIL en ASL) geïntegreerd en standaard ingericht kunnen worden. Ik heb mezelf daarom de opdracht gegeven om een audit over de ISM-methode uit te voeren.

Doelstelling

Probleemstelling

ISM belooft in de folders: Servicemanagement out-of-the-box. De vraag is echter of dit ook werkelijk kan. Is het mogelijk om een servicemanagementorganisatie geheel volgens een standaardmethode in te richten? Het gaat hierbij dus om een onderzoek naar de praktische toepasbaarheid van ISM als implementatiemethode.

Het is niet de bedoeling dat binnen de audit de theorie volledig wordt geanalyseerd. Het gaat in dit onderzoek om de toepasbaarheid van de methode: levert een implementatie van ISM een volledig ingerichte en werkende servicemanagementomgeving op?

Kortom, de auditopdracht is als volgt te omschrijven:

Beoordeel of ISM als framework voldoet om een volledig ingerichte servicemanagementorganisatie neer te zetten.

Randvoorwaarden

Kijkend naar de definitie van een auditobject: *"Een structuur, proces of product in een bepaalde fase, dienstbaar aan de informatievoorziening in een omgeving waar gebruik wordt gemaakt van automatisering"* lijkt het alsof deze opdracht zeer complex is. ISM behandelt namelijk alle drie de deelverzamelingen: structuur, proces en product. ISM legt daar zelfs heel sterk de nadruk op: People, Process en Product. Ook moet voor een afdoende oordeel gekeken worden naar alle drie de fasen: architectuurfase, verwervingsfase en gebruiksfase. Kortom, dit is een veelomvattende opdracht.

In het kader van dit onderzoek wordt echter gekeken naar de vraag of ISM als methode in staat is een volledig ingerichte servicemanagementorganisatie neer te zetten. Dit betekent dat in dit onderzoek alleen wordt gekeken of de methode voldoende gestandaardiseerd en compleet is, zodat een gestandaardiseerde invoering mogelijk is. Hierbij wordt de methode beoordeeld op haar standaard toepasbaarheid. En om een oordeel te vormen of ISM theoretisch ook volledig correct is, wordt de methode niet ontleed.

Opzet

Als eerste stap in deze audit kijken we naar de opzet van ons audit-object: ISM. Het eerst kijken we dan naar ISM zelf en daarna kijken we naar de toetsingsnormen die gehanteerd kunnen worden in de audit.

ISM

Kijkend naar de opzet van ISM, moet er uiteraard eerst gekeken worden naar de theorie van ISM. Deze is beschreven in het boek "Integrated Service Management: De ISM-Methode" (Dit is nog de werktitel, op dit moment wordt de laatste hand aan het boek gelegd, de finale redactie slag wordt nu uitgevoerd). Daarnaast is er nog additionele documentatie waarin de opzet van ISM te achterhalen is. Een aantal van die stukken is opgenomen als bijlage.

In het boek wordt aangegeven wat de strategische keuzes zijn onder de methode. Deze basis is in 4 onderdelen op te knippen. In de eerste plaats is er natuurlijk de klantwens: een servicemanagementafdeling wordt tenslotte ingericht om de ICT¹-dienstverlening aan de klant te waarborgen. Verder geeft ISM aan dat er uiteraard ook eisen aan een klant gesteld kunnen worden. En daarbij geldt natuurlijk ook dat er eisen aan de leverancier gesteld worden. Dit alles vertaalt zich dan ten slotte in de eisen die gesteld worden aan de ISM-methode: een pakket van 10 eisen waar een ITSM²-framework aan moet voldoen.

De wens van de klant

ISM geeft in één korte zin weer wat de klant wil: "*De klant wil ondersteunde functionerende functionaliteit ontvangen*³". Hiermee wordt aangegeven dat de klant verwacht dat de informatievoorziening de bedrijfsprocessen adequaat ondersteunt. Daarbij wordt steeds meer naar de functionaliteit gekeken en is de techniek steeds minder belangrijk. Kortom, de klant wil ICT-services (diensten).

Daarbij komt ook, en dat is inherent aan bovenstaande, dat de klantwens zich steeds verder verplaatst van input en throughput naar output en outcome: het resultaat telt en niet de manier waarop dat resultaat behaald wordt!

De eis aan de klant (Demand)

Ook voor de eisen die aan de klant gesteld kunnen worden heeft ISM een korte en krachtige regel: "*Opdrachtgevers moeten altijd zelf hun leveranciers aansturen*". Dit is ook wel logisch, gezien de wens van de klant en de wijze waarop die zich heeft ontwikkeld: het resultaat is belangrijk en niet de wijze waarop dit resultaat wordt behaald. De klant moet dus duidelijk gaan sturen op resultaat!

Dit geldt niet alleen als de ICT-dienstverlening binnen de eigen organisatie plaats vindt, maar ook als deze is uitbesteed: "*Met outsourcing wordt het aansturingsprobleem niet uitbesteed*" .

Hierbij is het van belang dat de klant en de leverancier (intern of extern) een zelfde volwassenheidsniveau hebben. Als dat niet het geval is wordt al snel zichtbaar dat de klant en de leverancier elkaar niet begrijpen.

De eis aan de Leverancier (Supply)

Voor de leverancier is van groot belang dat zij een "*betrouwbare, consistente dienstverlening van hoge kwaliteit levert en dat tegen aanvaardbare kosten*".

De leverancier moet daarom reële afspraken met een klant maken. Dat betekent dat de ITSM-organisatie én het Informatie Systeem (IS) van voldoende kwaliteit moeten zijn, zoals ook blijkt uit de volgende formule:

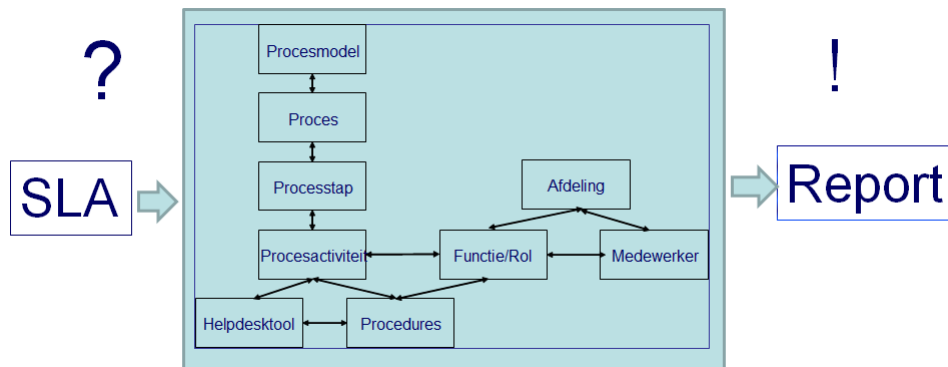
$$\text{Kwaliteit van de IT-diensten} = \text{ITSM} \times \text{IS}$$

¹ De afkorting ICT en IT worden in dit document door elkaar gebruikt, maar met beide wordt hetzelfde bedoeld.

² ITSM= IT-servicemanagement

³ Cursief gedrukte teksten tussen aanhalingstekens zijn overgenomen uit het boek "Integrated Service Management"

ISM vertaalt dat als volgt: "ITSM is verantwoordelijk voor het realiseren van de IT-dienstverlening door optimale inzet en onderhoud van het informatiesysteem".

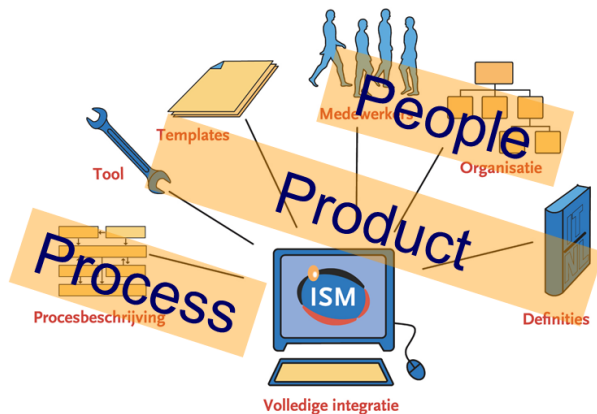


Figuur 1: ITSM het organiseren van de dienstverlening

Eisen aan een ITSM-framework

Zoals uit het voorgaande blijkt is het doel van ITSM "het ondersteunen van de business door het adequaat managen van de levering van overeengekomen IT-services". Om dat te bereiken zijn een aantal KSF¹-en gedefinieerd:

1. **Klantgericht** - het doel is de klant! Keuzes die ITSM neemt moeten allemaal leiden tot een beter ondersteunde klant.
2. **Structuur** - zonder een herkenbare structuur die consequent wordt toegepast ontstaat een losse structuur aan deeloplossingen die niet te overzien en te managen is.
3. **Meetbaar, rapporteerbaar** - Het doel van meten en rapporteren is aantonen dat aan de vraag is voldaan, en het beschikbaar krijgen van informatie die knelpunten en trends inzichtelijk maakt.



Figuur 2: Integratie productiemiddelen

4. **Integratie: People, Process, Product** - Op het moment dat processen (Process) aangepast worden, moeten ook de tooling en de werkinstructies (Product) aangepast worden en tevens moet gekeken worden naar de gevolgen voor de organisatie (People). Kortom, deze 3 P's moeten een 3-éénheid vormen.
5. **Beperkt aantal processen** - Door procesmatig te gaan werken ontstaat een matrixorganisatie. Het is onmogelijk voor een organisatie veel verschillende processen aan te sturen. Er moet dus gefocust worden op de kernprocessen.
6. **Aandacht voor cultuur en cultuurverandering** - Het aanpassen van de werkwijze om zo tot betere kwaliteit te komen resulteert veelal in een cultuurverandering. Hieraan moet tijd en energie gespendeerd worden door het management en dat vergt veel tijd en doorzettingsvermogen. Het niet gericht zijn op en consequent werken aan deze

¹ KSF = Kritieke Succes Factoren
 ISM: ITIL & ASL Out of the box??
 Voer een audit uit op een framework.

noodzakelijke cultuuraanpassing is één van de grootste faalfactoren bij het aanpassen of invoeren van ITSM.

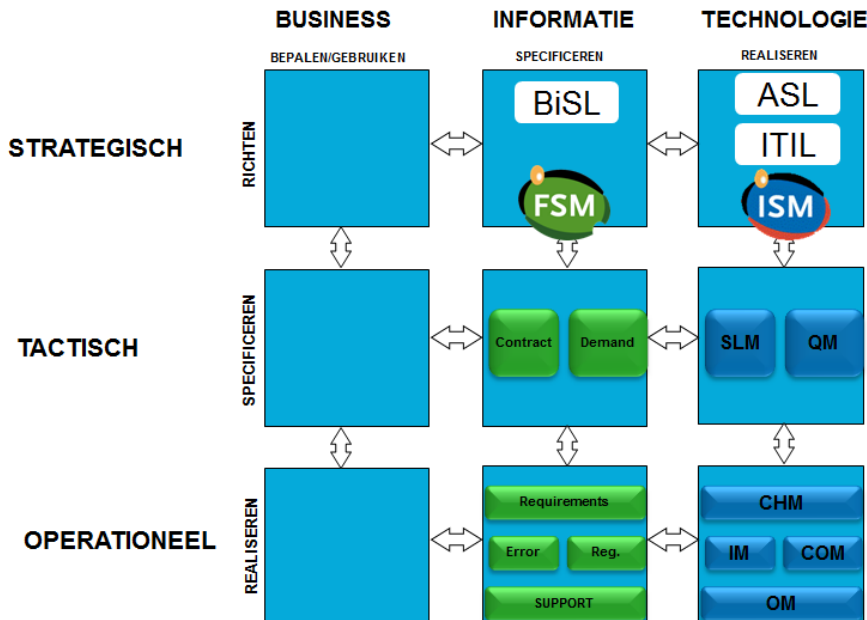
7. **Onderscheid tussen processen en functies** - Eén van de fouten in ITIL is het niet consequent doorvoeren van haar eigen definitie over processen en functies. Binnen ITIL worden zaken als proces aangeduid terwijl het eigenlijk om een (organisatorische) functie gaat. Functies gebruiken vaak processen die al zelfstandig zijn beschreven. Dit resulteert in overlap, inefficiëntie en tegenstrijdigheden.
8. **Onderscheid tussen Business, Demand, Supply** - Een ICT-dienstverlener kan nooit op de stoel gaan zitten van de business of andersom. Zo geldt dat ook voor Demand: een noodzakelijke schakel tussen de business en ITSM. Door goed onderscheid te maken tussen deze drie kan iedereen in zijn of haar eigen domein maximaal bijdragen aan het succes van de ander. Vandaar ook dat ISM een Demand-tegenhanger heeft: FSM. FSM is een methode voor een out-of-the-box implementatie van BSL. Zie hiervoor ook Figuur 3: ISM in haar context.
9. **Ondersteuning van invoering** - Er is vrijwel geen enkele chauffeur die in staat is zijn eigen (vracht)auto te produceren en toch verwachten we dit wel van onze procesmanagers. Dit is niet reëel. Bij de invoering van ITSM is ondersteuning daarbij van het grootse belang.
10. **Gefaseerd invoeren** - Het aanpassen of invoeren van ITSM gebeurt vrijwel altijd terwijl de dienstverlening gewoon door moet gaan. Er moeten vaardigheden worden aangeleerd die pas na een aanloopfase efficiënt toegepast kunnen worden. Het is dan ook verstandig om een ITSM-implementatie gefaseerd door te voeren.

Toetsingsnormen

De te hanteren toetsingsnormen zijn eenvoudig te achterhalen: ISM claimt een standaard inrichting te zijn van ITIL en ASL. Beide modellen worden dus meegenomen als norm. Verder wordt ook COBIT gebruikt als norm, aangezien deze norm veel meer naar de praktische inrichting van de servicemanagementorganisatie kijkt. Ten slotte wordt ook CMM meegenomen als norm. Dit om te kijken naar de volwassenheid van de organisatie die gehaald zou kunnen worden na invoeren van ISM. Hiermee kan een oordeel gevormd worden over de vraag of en in welke mate de methode een volledig ingerichte servicemanagementorganisatie neer kan zetten.

Bestaan

Om een werkende en gestandaardiseerde ITSM-omgeving te krijgen middels ISM, hanteert ISM een strak schema en een vastgestelde implementatiemethode. Daarbij wordt gebruik gemaakt van vooraf gedefinieerde processen, er worden RACI-tabellen gemaakt om de organisatie goed neer te zetten, en ten slotte wordt er standaardisatie van tooling aangeboden.



Figuur 3: ISM in haar context

De ISM-methode

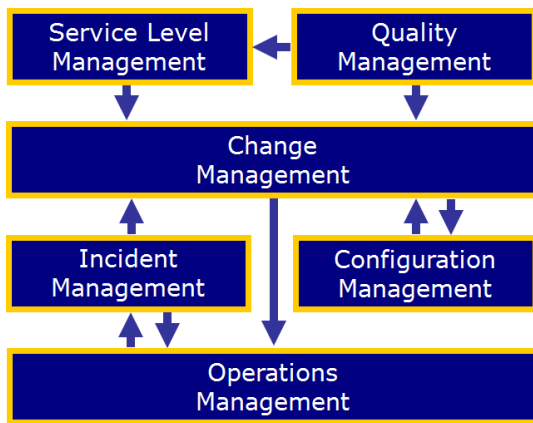
De ISM-methode bestaat uit een volledige integratie van People, Process & Product. Hierbij wordt uitgegaan van de processen zoals deze zijn beschreven in ASL en ITIL. De processen vormen de basis. Om er voor te zorgen dat er een werkende ITSM-organisatie ontstaat wordt er voor gezorgd dat daarbij People en Product ook voldoende ingebed zijn.

Process

Binnen ISM worden alleen de kernprocessen [KSF5]¹ [KSF7] gebruikt, zie daarvoor Figuur 4: Het ISM-procesmodel.

ISM kijkt naar de processen die echt nodig zijn voor een goed werkende ITSM. Het eerste proces wat dan nodig is, is Service Level Management (SLM) om de afspraken met de klant [KSF1][KSF8] te maken en te onderhouden. Om wijzigingen door te voeren is Change Management (CHM) nodig. Mocht het voorkomen dat zich een verstoring voordoet is het proces Incident Management (IM) noodzakelijk. En ten slotte moet het dagelijks werk natuurlijk gewoon uitgevoerd worden, daarvoor is het proces Operations Management (OM). Dit zijn de 4 effectiviteitsprocessen. Daarnaast zijn er 2 efficiency-processen. Als eerste Configuration Management (COM), dit is noodzakelijk in verband met de vastlegging van de ICT-componenten. En het laatste proces wat ISM onderkent is Quality Management (QM), wat als doel heeft de serviceverlening in stand te houden en te optimaliseren. Binnen dit proces zijn veel van de functies (ten onrechte processen genoemd) uit de Service Delivery Set van ITIL opgenomen [KSF7].

¹ [KSFx] in de tekst zijn verwijzingen opgenomen naar de gedefinieerde Kritieke Succes Factoren zoals benoemd in Eisen aan een ITSM-framework het nummer geeft aan om welke KSF het gaat.



Figuur 4: Het ISM-procesmodel

Zoals aangegeven, geeft ISM aan dat het een gestandaardiseerde invoering van ITIL en ASL voorstaat en daar wordt dan ook voor gezorgd door de bovenstaande processen volledig te beschrijven en ook 1-op-1 te gebruiken. De processen worden dus NIET per organisatie opnieuw beschreven. Daarbij wordt er ook niet uitgegaan van de ICT-infrastructuur (ITIL) of van de applicatie (ASL) maar van het geheel: de ICT-dienstverlening. Kortom, ISM combineert ASL en ITIL in één methode [KSF2].

People

Bij de implementatie van ISM wordt een standaard RACI-tabel ingevuld. Dit is een standaard tabel die na invulling er voor zorgt dat de juiste mensen de juiste rollen krijgen in de methode, wat in de tooling wordt geborgd. Hierover meer in de volgende paragraaf.

Binnen de ISM-methode wordt dus de hele organisatie neergezet. Daarbij is er oog voor de weerstand die een dergelijke implementatie/verandering te weeg brengt. [KSF6]

Product

Een geslaagde ISM-implementatie staat of valt niet alleen met de ingerichte processen, maar zeker ook met de tooling, documentatie en templates: de producten. ISM onderscheidt daarbij de volgende producten, die tezamen de ISM-toolkit vormen:

- **Tooling:**

- *ITSM-tool*, zoals ExpertDesk en TOPdesk. Er is een aantal leveranciers die hun tool zo hebben ingericht dat de ISM-processen volledig worden ondersteund. Het gekozen tool wordt dan ook helemaal ISM-proof ingericht. [KSF3]
- *Publicatietool*, zoals Sensusmethode en Mavim. Ook voor deze tools geldt dat deze al helemaal vooraf geconfigureerd en gevuld zijn met de ISM-processchema's.
- *Intranet*, bij de ISM-implementatie wordt het intranet van de organisatie gebruikt om een ISM-portal te maken [KSF4].



Figuur 5: toegang ISM-portal

Via deze portal kunnen de verschillende gebruikers op eenvoudige wijze toegang krijgen tot alle documentatie, de ITSM-tool en de publicatietool, maar ook tot de templates.

- **Documentatie:**
 - werkinstructies
 - procesbeschrijvingen
 - procedures
 - SLA's
 - rapportages
 - inrichtingsbesluiten
- **Templates:**
 - Voor alle hierboven beschreven documenten worden standaardtemplates meegeleverd. Dit is een standaard onderdeel van de ISM-toolkit.

Deze producten zijn op allerlei manieren aan elkaar gelinkt. Door deze verregaande integratie kan vanuit verschillende producten naar een ander product worden gesprongen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de mogelijkheid om vanuit het ITSM-tool te springen naar de procesbeschrijving, werkinstructie of procedure waar men op dat moment mee bezig is. Ook kan automatisch gerouteerd worden naar de juiste persoon of functionaris, doordat de RACI-tabel ook volledig is geïntegreerd en in de tooling verwerkt. Het is mogelijk om direct een template op te roepen op het moment dat men een nieuw document moet maken.

Kortom: ISM zorgt voor een verregaande integratie van de 3 P's [KSF4]

De implementatie

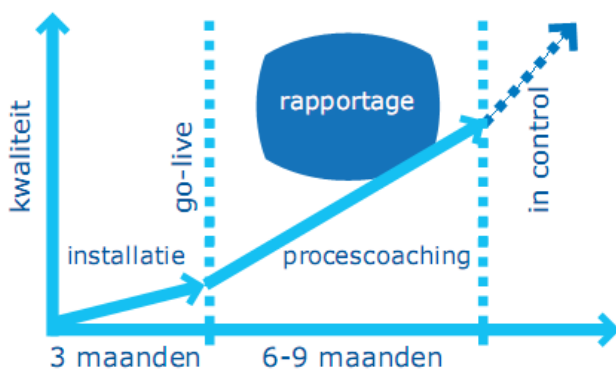
Tot zover het bestaan van ISM als methode. Maar hoe zit het met de implementatie: hoe is er voor gezorgd dat ISM ook als werkende ITSM-omgeving wordt geïmplementeerd en dat de implementatie niet een stille dood sterft?

Dit is geborgd middels een vastgesteld, standaard projectplan wat gevolgd wordt bij de invoering van ISM. Dit project plan is opgebouwd en wordt bestuurd volgens de PRINCE2-methodiek. Daarnaast wordt de implementatie altijd begeleid/getrokken door een ISM-implementatiepartner van de ISM-Groep.

De fasering ligt vast en de volgende 2 fasen worden onderscheiden:

1. Fase I (installatie)
2. Fase II (implementatie)

Per fase is vastgelegd hoe lang deze fase duurt, zie Figuur 6: Tijdlijn invoeren ISM.



Figuur 6: Tijdlijn invoeren ISM

Uiteraard is de doorlooptijd van fase II afhankelijk van de mate waarin de betreffende organisatie al gewend is om procesmatig te werken en van de vraag of er al eerder ASL- en/of ITIL-implementaties zijn doorgevoerd.

Dit hele proces van implementatie wordt door een Quality Assurance Manager van BHVB gemonitord, waardoor de kwaliteit van de implementatie en de integriteit van ISM gewaarborgd zijn.

Fase I: de installatie

Zoals hierboven aangegeven wordt ITSM in deze fase ingericht. Hierbij wordt aan alle onderdelen aandacht geschonken en aan het einde van deze fase is ISM technisch volledig ingericht. Toch is het nog niet zo dat de organisatie aan het einde van deze fase ook al volledig werkt op het beoogde kwaliteitsniveau. Men werkt aan het einde van fase 1 met de ISM-methode op het niveau zoals men dat aan het begin van het traject had: een "As-is" uitrol. In deze fase worden de volgende zaken opgepakt.

- **Scan** - Dit is de zogenaamde 0-meeting. Voordat er iets wordt gedaan wordt eerst bekeken waar de organisatie op het moment van starten staat: hoever is men met het procesmatig werken, hoe volwassen is de organisatie, etc.
- **Inrichtingskeuzes maken en vastleggen** - Hoewel de ISM- methode in verregaande mate gestandaardiseerd is, moet er wel een aantal inrichtingskeuzes gemaakt worden. Denk hierbij aan de toolkeuze (welke tools gaan we gebruiken), of aan de wijze waarop de ISM-portal wordt ingericht. Ook het invullen van de RACI-tabel is een inrichtingskeuze. Dit zijn allemaal organisatieafhankelijke beslissingen.
- **ISM-publicatie en opstellen procedurebeschrijving** - Dit is de inrichting van de ISM-portal en het maken van de organisatiespecifieke procedures. Uiteraard allemaal wel volgens de ISM-templates.
- **Opstellen 1e werkinstructies** - Ook dit is organisatiespecifieke documentatie, en dit wordt ook nu weer gedaan in het ISM-model.
- **ITSM tool inrichting** - Als het tool is geïnstalleerd worden de gemaakte keuzes verwerkt in dit tool zodat de verregaande integratie ook daadwerkelijk gaat werken.
- **Korte training** - Dit is een eerste training waarbij de gebruikers kennismaken met ISM, de tools en dergelijke.

Fase II: de implementatie

De planning van deze fase wordt gemaakt in fase I. In deze fase worden de volgende zaken opgepakt:

- **Procescoaching** [KSF6] [KSF9] - De medewerkers krijgen ondersteuning bij het werken met en volgens de ISM-methode. Dit gebeurt op allerlei vlakken: met trainingen, met games, en ook door individuele begeleiding. In dit onderdeel wordt veel aandacht geschonken aan de weerstanden en de cultuuraanpassing.
- **Procesvolwassenheid en sturing borgen** - Zoals aangegeven wordt er aan het eind van fase I gewerkt 'as-is'. In fase II wordt gewerkt aan de procesvolwassenheid. Dit wordt gedaan met een planning zoals deze in fase II met de opdrachtgever is afgesproken. Er wordt daarbij gekeken naar die zaken die hoog op de prioriteitenlijst staan: die worden als eerst opgepakt [KSF10]. De ISM-implementatiepartner zal dit proces van verbetering niet alleen begeleiden, maar er ook voor zorgen dat de organisatie zelf blijvende verbeteringen door kan voeren. Kortom, het hele proces wordt geborgd, zodat de organisatie kan groeien in volwassenheid (CMM).
- **Scan** - Aan het eind van fase II wordt een tweede scan uitgevoerd om daarmee te kunnen rapporten [KSF3] aan de opdrachtgever welke stappen gemaakt zijn en waar de organisatie is gegroeid in volwassenheid.

Support

Uiteraard houdt het constant werken aan kwaliteitsverbeteringen en procesvolwassenheid niet op aan het einde van fase II. Gedurende het hele implementatietraject wordt geborgd dat de organisatie in staat is om dit verder zelf te sturen en te begeleiden. Uiteraard levert de ISM-Groep daarbij de nodige support. Het gaat dan om de volgende vormen van ondersteuning:

- **Opleidingen** - Er worden verschillende opleidingen aangeboden (o.a. door Hogeschool NOVI). Zo is er een ISM Foundation opleiding, maar er is inmiddels ook een HBO-Leerweg voor ISM.

- **Games** - Er zijn verschillende games op de markt die de gebruikers laten ervaren wat het is om procesmatig te werken. Er zijn op dit moment twee games die speciaal zijn ingericht voor ISM: Apollo 13 en Control-IT.
- **Managersondersteuning** - Er is een speciaal communicatieplatform ontwikkeld (www.ismportal.nl) waar de (lijn- en proces-)managers toegang hebben tot een besloten omgeving, waar zij ervaringen kunnen uitwisselen en vragen kunnen stellen.
- **Centrale ontsluiting van middelen** - De laatste versie van ISM-middelen worden centraal ontsloten, zodat alle gebruikers altijd de beschikking hebben over de meest actuele stand van zaken.
- **Toetsing** - Doordat gebruik gemaakt is van een standaardwerkwijze is het mogelijk om te toetsen tegen erkende toetsinstrumenten als ISO20000 en COBIT. Hiervoor zijn inmiddels cross-references verschenen tussen ISM en de betreffende externe kaders.
- **Operationele ondersteuning** - Uiteraard kunnen gebruikers van ISM ondersteuning krijgen bij het dagelijks gebruik van ISM. Dat kan technische ondersteuning zijn door bijvoorbeeld de tool-leveranciers, maar ook ondersteuning door één van de implementatiepartners.

Werking

Doordat in de ISM-methode zeer strak is vastgelegd hoe de zaken ingericht moeten worden en door de volledig uitgewerkte planning, is het mogelijk om inderdaad out-of-the-box een ITSM-implementatie te doen.

Algehele werking

Model

Er wordt streng op toegezien dat de gebruikers van ISM niet een eigen invulling gaan geven aan ISM. Men koopt ISM als geheel en het is niet mogelijk om er een eigen invulling aan te geven. Wel is in de fasering één en ander aan te passen, maar de methode zelf wordt geheel volgens de beschreven standaard ingericht.

Men dwingt dit onder andere af door een (echte) ISM-implementatie alleen maar uit te laten voeren door een 'erkende' implementatiepartner.

Tooling

Ook is voorgeschreven welke tooling gebruikt moet worden. Er is een aantal toolleveranciers waarvan het tool volledig ISM-proof is en er wordt sterk aangedrongen om te kiezen voor de voorkeursleveranciers. Dit betekent voor een aantal gebruikers dat er soms voor een nieuwe toolleverancier gekozen moet worden. Nu blijkt echter dat de winst die behaald wordt in de snelheid dat ISM ingevoerd kan worden, met één van de standaardtools, deze extra kosten rechtvaardigt.

Resultaat

Als gekeken wordt naar die ondernemingen die nu zijn overgestapt, dan blijkt dat er nog geen implementatie echt is mislukt. Er zijn wel implementaties die stroef zijn verlopen, maar dat werd met name veroorzaakt door de 'nieuwheid' van deze methode. Er blijkt dan ook dat deze stroef verlopen implementaties met name plaatsvonden bij de bedrijven die als eerste over zijn gestapt naar ISM.

Alle ondernemingen melden dat er daadwerkelijk een implementatie out-of-the-box is uitgevoerd en dat er na 6 weken inderdaad een volledig ingerichte omgeving staat. Bij één gebruiker van ISM gaf een deel van de medewerkers aan dat ISM nog niet volledig is geïmplementeerd, terwijl dit wel het geval is. Hier blijkt niet goed gecommuniceerd te zijn naar de gebruikers toe. Zij waren alleen op de hoogte gebracht dat er een nieuw tool geïnstalleerd was, maar de hele achterliggend integratie met de andere tools en de documentatie is nog niet bij hen bekend.

Ervaringen

In deze audit is ook gekeken naar de ervaringen van gebruikers, er is daarbij niet alleen gekeken naar de opdrachtgevers (managers), maar ook naar beheerders en procesmanagers. Er zijn verschillende enquêtes afgenomen en de resultaten zijn opgenomen in de bijlagen. Daarin is geen onderscheid gemaakt per soort gebruiker. Het is een overzicht waarin de uitslagen van alle enquêtes zijn gebundeld.

De gebruikers is de gelegenheid gegeven om niet alleen een waardeoordeel te geven middels het toekennen van een cijfer (op de schaal 1-5), maar ook kon men bij de verschillende vragen nog een toelichting geven. Hieronder volgen een paar opvallende opmerkingen, die aangeven hoe de gebruikers over de invoering van ISM denken:

- "Als je ISM koopt, krijg je eenvoud! In ISM zitten gestandaardiseerde procesmodellen die je direct kunt gebruiken."
- "Ik had verwacht dat implementatie van ISM in twee weken zou kunnen worden afgehandeld. Dat werden er zes. Maar dat is altijd nog veel sneller dan een ITIL- implementatie zonder dit framework."
- "In 4 maanden geïmplementeerd!"

- "Binnen drie maanden is ISM live gegaan."
- "We hebben nu de middelen in handen om te sturen op de kwaliteit en de prestatie van de dienstverlening. We hebben meer inzicht in de kwaliteit van de dienstverlening binnen onze organisatie dan we ooit hadden. De ISM-rapportages geven ons veel extra inzicht."
- "Wat is het verschil met ITIL?"
- "ISM is een consultancykiller."
- "Ondanks dat er maar 6 processen zijn heb ik het gevoel dat we nu pas echt een volledige ITIL-uitrol hebben gedaan."

Als voorbeeld van de tevredenheid van de gebruikers is een bijlage opgenomen van een recent verschenen artikel over de implementatie bij transavia.com ("Met ISM is ITIL zonder discussie in te voeren")

Conclusies, Adviezen en Evaluatie

Conclusie

De opdracht voor deze audit luidde: "Beoordeel of ISM als framework voldoet om een volledig ingerichte Service Management organisatieneer te zetten".

Uit de audit is naar voren gekomen dat hier eigenlijk alleen maar een bevestigend antwoord op is te geven: de ISM-methode voldoet zeker om een volledig ingerichte en gestandaardiseerde IT-serviceorganisatie neer te zetten. Uit de audit is gebleken dat de methode dusdanig compleet is in de beschrijving, de planning en bijgeleverde toolset, dat het inrichten van een ITSM-omgeving erg eenvoudig wordt. Daarbij wordt het proces ook nog eens begeleid door nauwkeurig geselecteerde implementatiepartners en ten slotte wordt de gehele implementatie door een Quality Assurance Manager gecontroleerd, zodat de ISM-integriteit gewaarborgd is. Opvallend is het om te zien dat de ISM-implementaties echt 'volgens het boekje' verlopen en dat er aan het eind van het gehele traject een volledig ingerichte, werkende en ook geaccepteerde omgeving is opgeleverd. En dit zonder dat die ITSM-omgeving als nodeloos bureaucratisch wordt gezien. Daarnaast is de organisatie ook nog eens in staat om zelf de verdere (verbeter)stappen te nemen.

Aanbevelingen

Toch zijn er ook wel verbeterpunten te noemen. In de eerste plaats de al eerder genoemde implementatie 'volgens het boekje': op dit moment staat de uitrol van ISM binnen de ITSM-wereld nog aan de beginfase, waardoor deze aanpak goed werkt. Het is echter wel zaak dat de ISM-Groep zorgt voor voldoende capabele implementatiepartners en voldoende Quality Assurance Managers, anders bestaat het gevaar dat er niet meer voldoende grip op de verschillende implementaties is door een snel groeiend aantal ISM-adepten. Deze twee functionarissen zijn van wezenlijk belang bij een goede invoering van de ISM-methode. Gezien het potentieel van de ISM-methode is het dus zaak deze risico's te onderkennen en maatregelen te nemen.

Daarnaast is ook in deze audit gebleken dat communicatie van wezenlijk belang is. Hoewel ook hierover is nagedacht in de ISM-methode is het wel noodzakelijk dat dit blijvende aandacht krijgt. Er is namelijk gebleken dat niet in alle gevallen de gebruikers volledig op de hoogte zijn van de implementatie van ISM en de status daarvan. Met name deze gebruikers zijn van wezenlijk belang voor een goed gedragen invoering van ISM. Zij moeten dus niet alleen in fase II van de invoering op de hoogte gebracht worden van de invoering, maar ook al in fase I.

Evaluatie

Een persoonlijke opmerking aan het eind van deze opdracht. Het vakgebied EDP-Auditing is voor mij gaan leven dankzij dit vak. Uiteraard heb ik in mijn loopbaan in de ICT-sector regelmatig te maken gehad met audits, die ik vaak als 'vervelende' trajecten heb ervaren. Door dit vak ben ik echter met een andere bril naar dit vakgebied gaan kijken.

Het is een nuttige en zinvolle zaak om regelmatig en op verschillende vlakken audits uit te (laten) voeren, om er voor te zorgen dat we alert blijven op de kwaliteit van onze dienstverlening.

Het is een leerzaam vak geweest, waar ik meer van heb opgestoken dan ik in eerste instantie had verwacht.

Literatuurlijst

Boeken

Inleiding EDP-auditing	Jan van Praat, e.a.	978 90 440 759 6
Integrated Service Management	Wim Hoving, e.a.	n.n.b.
ITIL Foundation		

Artikelen

Drie beheermodellen, zes denkfouten	Wim Hoving, e.a.	Automatiseringgids
Cross reference ISM-COBIT	Jan van Bon, e.a.	www.bhvb.nl
Met ISM is ITIL zonder discussie in te voeren	Leo Klaver	Best Practice Magazine

Diversen

Sheets bij de lessen EDA	Sikko Scholma	
COBIT 4.1	IT Governance Institute	
Sheets: de ISM-implementatiemethode	BHVB	www.bhvb.com

Gebruikte afkortingen

ASL	Application Service Library
CAB	Change Advisory Board
CHM	Change Management
COM	Configuration Management
IM	Incident Management
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
ITSM	IT Service Management
ISM	Integrated Service Management
KSF	Kritieke Succesfactoren
OM	Operations Management
QM	Quality Management
SLM	Service Level Management
SM	Service Management

Bijlagen

Als bijlagen zijn de artikelen opgenomen zoals ze in de Literatuurlijst zijn vermeld.

Daarnaast zou eigenlijk ook het boek "De ISM-Methode" opgenomen moeten worden. Aangezien deze nog niet in de handel is, is dat niet mogelijk. Als reviewer van het boek heb ik een Non-disclosure agreement moeten tekenen, waarin ik beloofd heb geen kopieën van het boek verder te verspreiden.

Opgenomen bijlagen:

1. Samenvatting van gebruikersonderzoek
2. Drie beheermodellen, zes denkfouten
3. Cross reference ISM-COBIT
4. Met ISM is ITIL zonder discussie in te voeren
5. Sheets: de ISM-implementatiemethode