

Enterprise Service Management (ESM[®])

Wim Hoving



Inhoud

ENTERPRISE SERVICE MANAGEMENT (ESM)	3
Knelpunten bij klassiek georganiseerde dienstverlening	4
De basisprincipes van uniforme dienstverlening	4
<i>Diensten</i>	4
<i>Bedrijfsmiddelen</i>	4
<i>Processen</i>	5
Van uniforme naar specifieke dienstverlening en vakgebieden	5
Uitwerking per vakgebied per proces	6
<i>IT-beheer</i>	6
<i>Facilitair beheer</i>	7
<i>Personeelsbeheer</i>	7
<i>Functioneel beheer</i>	8
<i>Beheer medische technologie</i>	8
De toepassing van uniforme dienstverlening bij (gedeeltelijke) uitbesteding .	9
ESM en Shared Service Centers	9
CONCLUSIE	10

Colofon

Copyright	Servitect BV
Titel	Enterprise Service Management (ESM®)
Versie	2.0
Status	definitief
Auteur	Wim Hoving
Datum 1e publicatie	3-3-2014

Enterprise Service Management (ESM)

Dienstverlening kent vele gedaanten maar kan altijd op één uniforme wijze georganiseerd worden. Dit is de basisgedachte achter ESM.

Door de invoering van één uniforme werkwijze kan een organisatie die meerdere diensten produceert, voor interne en/of externe gebruikers, volstaan met één besturingsmechanisme bestaande uit één procesmodel, één procesondersteunende tool, één vorm van afspraken en rapportages en één vorm van interne aansturing.

Dienstverlening kent vele vormen. Hieronder vallen bijvoorbeeld interne (ondersteunende) diensten zoals IT-diensten, facilitaire diensten, HRM-diensten en functioneelbeheer-diensten, maar ook primaire dienstlevering kan op dezelfde uniforme wijze gerealiseerd worden.

Organisaties zijn gebouwd rondom hun core competences en hebben de organisatie van hun primaire dienstverlening vaak goed op orde. Tegelijkertijd hebben ze vaak moeite met het aansturen en verkrijgen van goede ondersteunende dienstverlening.

Voor de primaire dienstverlening geldt vaak de wens om het contact met eindklanten onderscheidend uit te voeren. Dit geldt in mindere mate voor de (interne) ondersteunende diensten, die niet zozeer op concurrentiekracht maar op effectiviteit, efficiency en aanstuurbaarheid worden beoordeeld.

De verwachting is dan ook dat de toepassing van ESM in eerste instantie zal plaatsvinden bij het organiseren van de ondersteunende dienstverlening. De uitwerking van ESM in dit artikel legt daarom de nadruk op die interne ondersteunende dienstverlening.

De verschillende vormen van dienstverlening blijven verschillende vormen van vakmanschap vergen. Het beoordelen van een medewerker, het vervangen van een ruit, het installeren van een server, het onderhouden van een hart-longmachine etc. vergt voor iedere handeling specifieke vakkennis en vaardigheden. Dit zal altijd het geval zijn. Met ESM wordt alleen de werkwijze, het aansturen, organiseren, afspreken en rapporteren van de dienstverlening geüniformeerd. Kaders waarbinnen de vakman de vrijheid heeft om professioneel te werken.

Het op uniforme werkwijze organiseren van diensten biedt vele voordelen:

- Gebruikers krijgen al hun ondersteunende dienstverlening uniform geleverd. Aanvragen, voortgang en acceptatie worden daardoor eenvoudiger
- Het aansturen van dienstverlening wordt sterk vereenvoudigd als afspraken, uitvoering en rapportering uniform plaatsvindt. Dit versterkt de grip.
- De samenwerking tussen afdelingen wordt verbeterd door het werken met dezelfde processen, tool en taal.
- Het wordt eenvoudiger de verschillende dienstvormen te combineren of zelfs te integreren zoals bijvoorbeeld in Shared Service Centers.
- Dezelfde hulpmiddelen (callregistratietools) en datamodellen kunnen worden ingezet die niet meer meervoudig beheerd en geregistreerd behoeven te worden.
- Door vastlegging van de werkzaamheden in één tool kunnen knelpunten onderling vergeleken worden en kan flexibeler met de resource-inzet omgegaan worden.

Niet alle voordelen zullen voor iedere organisatie volledig of op korte termijn gerealiseerd kunnen worden. Ook is op punten de ondersteunende tooling nog niet volledig uniform toepasbaar. En ten slotte zal het van de verschillende vakgebieden vergen dat men hun traditionele werkwijze en visie beperkt bijstelt. Maar gericht werken aan het realiseren van een uniforme werkwijze zal snel leiden tot verbetering van de dienstverlening en de grip op kosten en kwaliteit vergroten.

Knelpunten bij klassiek georganiseerde dienstverlening

Het managementteam (MT) van 'de business' van organisaties is vaak samengesteld uit die competenties die nodig zijn om concurrerend de primaire activiteiten te kunnen uitvoeren en te optimaliseren. De kennis en het inzicht voor het aansturen, ontwikkelen en leveren van *ondersteunende* diensten steekt hier vaak schril bij af. Vaak is het uitgangspunt binnen het MT dat deze diensten het gewoon moeten doen en is men maar beperkt bereid en in staat hier managementaandacht aan te besteden. Dit leidt tot diensten die onvoldoende de bedrijfsvoering ondersteunen. Dat is vaak een belangrijke reden om outsourcing te overwegen.

Organisaties die hun interne dienstverlening niet goed aansturen zullen echter ook moeite hebben met het nog steeds noodzakelijke aansturen van hun outsourcingpartners.

Organisaties hebben behoefte aan een grote diversiteit aan ondersteunende diensten. De levering van deze diensten vindt echter op verschillende manieren plaats, waardoor van organisaties wordt verlangd dat ze ook in staat zijn om deze verschillende leveringsvormen aan te kunnen sturen.

De combinatie in het MT van focus op de primaire business en beperkte belangstelling voor de aansturing van verschillende ondersteunende diensten leidt tot matige kwaliteit en irritatie. Een knelpunt waarvoor ook outsourcing niet de oplossing is.

De basisprincipes van uniforme dienstverlening

Diensten

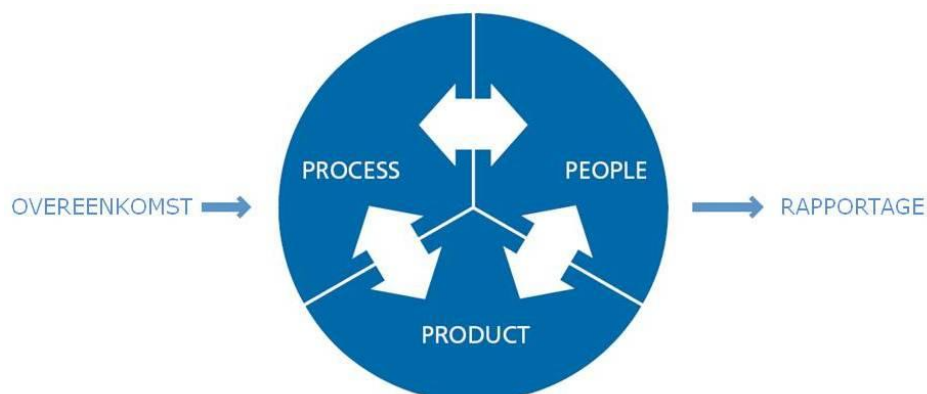
Ondersteunende diensten stellen organisaties in staat hun bedrijfsvoering effectiever en efficiënter uit te voeren. Deze diensten leveren de gebruiker in de organisatie hulpmiddelen zoals werkplekken met bureau en stoel, trainingsprogramma's, beoordelingssystematieken en ondersteuning, IT-middelen, maar bijvoorbeeld ook specifieke apparatuur die voor bepaalde werkzaamheden nodig is, zoals hart-longmachines, thermometers of draaibanken. Aan al deze middelen kunnen specifieke functioneringseisen worden gesteld zoals beschikbaarheid, veiligheid en voldoende capaciteit.

Voor alle ondersteunende diensten geldt:

"service = het leveren van functionerende functionaliteit"

Bedrijfsmiddelen

Om diensten te kunnen leveren of produceren zet iedere dienstverlenende organisatie de bedrijfsmiddelen People, Process, Product in.



Processen

Met de processen wordt de werkwijze van de dienstlevering bepaald. Deze processen zijn toepasbaar voor iedere dienstverlener.

Alles begint met het afspreken welke functionerende functionaliteit moet geleverd worden.

Om de afspraken te realiseren is het nodig om systemen en/of werkwijzen te wijzigen.

Vervolgens vindt het leveren van de dienst plaats door het gebruik te ondersteunen en te bewaken.

Herstellen vindt plaats als de levering niet (meer) voldoet aan de afspraken.

Afspreken, wijzigen, leveren en herstellen zijn 4 universele kernprocessen die nodig zijn voor het uitvoeren van alle diensten. Het zijn effectiviteitsprocessen die alle activiteiten organiseren om de diensten te kunnen leveren.

Om ook *efficiënt* te kunnen leveren moeten de betrokkenen over informatie beschikken, over de middelen die bij de dienstverlening worden ingezet.

Ten slotte zal voorkomen moeten worden dat risico's de dienstverlening bedreigen.

Voorkomen en informeren zijn efficiencyprocessen. Ze zijn niet noodzakelijk voor de effectiviteit maar bevorderen wel de efficiency en kwaliteit van de dienstverlening.



Door deze 6 processen in één model aan elkaar te relateren ontstaat een universeel procesmodel waarmee de werkwijze van alle vormen van dienstverlening georganiseerd kan worden.

De servicemanagementtooling (of helpdeskttooling) wordt gebruikt om de in de processen vastgelegde werkwijze te ondersteunen. De functionaliteit en inrichting van deze tooling is dus rechtstreeks afgeleid van het procesmodel.

Van uniforme naar specifieke dienstverlening en vakgebieden

Ondersteunende diensten worden geleverd door de inzet van expertise uit een specifiek vakgebied. Een vakgebied beperkt zich niet tot een gespecialiseerde afdeling. Vaak zijn meerdere afdelingen en medewerkers, in en of extern, betrokken bij de totstandkoming van diensten. Een vakgebied bevat die kennis en resources die nodig zijn om een dienst te kunnen leveren. Dat gaat van een gebruiker die vaak eerstelijns werkzaamheden uitvoert tot en met een specialist of manager die specifieke handelingen kan of mag verrichten. Allen maken op dat moment deel uit van dat vakgebied. Vakgebieden vormen verantwoordelijkheidsdomeinen die aanspreekbaar zijn op het leveren van de betreffende

dienst. Dit betekent ook dat het vakgebied leidend is in het organiseren van de werkwijze die leidt tot de effectieve en efficiënte dienstverlening.

Ieder vakgebied behoudt zijn eigen verantwoordelijkheid:

Vakgebied	Verantwoordelijkheid
IT-beheer	Het leveren van IT-diensten door het bouwen en beheren van systemen, netwerken en applicaties.
Facilitair beheer	Het leveren van facilitaire diensten zoals gebouwen en energiebeheer, vergaderlocaties, fysieke werkplekken en kantoorkaart, kopieerapparaten en restauratieve voorzieningen.
HRM	Het leveren van personele diensten zoals het aannemen, opleiden en ontslaan van medewerkers, personeelsplanning, kennisplanning, opleidingen en personeelsbeleid.
Functioneel beheer (informatie-management)	Het leveren van specificaties waarin de behoefte aan IT-diensten wordt vastgesteld en deze laten realiseren. Het ondersteunen van gebruikers bij het gebruik van IT-diensten
Medische technologie	Het beschikbaar stellen van medische apparatuur door deze aan te schaffen, in gebruik te stellen, te onderhouden, te certificeren, gebruikers te instrueren, en af te voeren.

Het aantal vakgebieden kan verder uitgebreid worden. Als illustratie van de universele toepasbaarheid geven deze voorbeelden echter een goed beeld.

Uitwerking per vakgebied per proces

Alle ondersteunende vakgebieden leveren ondersteunende diensten. De werkwijze per vakgebied kan dus ook voor ieder vakgebied procesmatig georganiseerd worden met één universeel procesmodel. Voor de processen geeft dat per vakgebied (hier als voorbeeld en niet volledig) de volgende uitwerking.

IT-beheer

Proces	Toelichting
Afspreken	Afspreken welke IT-diensten worden geleverd en onder welke condities. Afspreken welke IT-diensten door derden worden geleverd.
Voorkomen	Security-risico's, capaciteitsplanning, herhaling van incidenten voorkomen.
Wijzigen	Het geborgd aanpassen van de IT-diensten door functionele, capaciteits- of kwaliteitsaanpassingen door te voeren.
Informereren	Inzicht bieden in de samenhang van IT-componenten.
Herstellen	Het gestructureerd herstellen van de overeengekomen IT-dienst.
Leveren	Het onderhouden van de IT-dienstlevering door het uitvoeren van backups en het opschonen van systemen. Het bewaken van de IT-dienstverlening door het monitoren van de IT-systemen en het signaleren van afwijkingen van de afspraken.

Facilitair beheer

Proces	Toelichting
Afspreken	Afspreken welke facilitaire diensten worden geleverd en onder welke condities. Afspreken welke deeldiensten door derden worden geleverd.
Voorkomen	Voorspellen van kantoorruimte en signaleren van overschot of tekort. Kansen op energiebesparing vaststellen en aansturen. Vaststellen of restauratieve voorzieningen nog aan de afspraken en ontwikkelingen voldoen en aanpassing initiëren. Analyseren of de inzet van printers en kopieerapparaten economisch en ecologisch gebeurt. Bewaken of de fysieke toegangsbeveiliging aan de eisen voldoet.
Wijzigen	Aanpassen gebouwenbeheer. Vergaderkamers herinrichten.
Informereren	Inzicht in gebouwinrichting. Overzicht kamers, kopieerapparaten.
Herstellen	Het repareren van niet functionerende faciliteiten.
Leveren	Printers en kopieerapparaten bijvullen en (laten) onderhouden. Schoonmaken gebouwen, voorzieningen en bureaus. Controleren of de faciliteiten aan functionele en functioneringseisen zoals hygiëne, deugdelijkheid, en wettelijke normen voldoen. Bewaking gebouwen en eigendommen.

Personeelsbeheer

Proces	Toelichting
Afspreken	Afspreken welke personeelsdiensten worden geleverd en onder welke condities. Afspreken welke deeldiensten door derden worden geleverd.
Voorkomen	Analyseren personeelsontwikkeling om op onderbezetting of overtaligheid, en kennisbehoefte in te kunnen spelen. Vroegtijdig signaleren trends op HRM-vakgebied. Kennistekorten signaleren.
Wijzigen	Aannemen, opleiden, ontslag medewerkers. Opstellen normen en kaders. Bouw functiehuis. Aanpassen salarissen
Informereren	Overzicht van medewerkers en kennis. Beschikbaar stellen personeelsdossier.
Herstellen	Corrigeren disfunctioneren. Herstellen afwijking wet- en regelgeving. Herstel mismatch tussen salaris en functioneren
Leveren	Beoordelen medewerkers. Coachen medewerkers.

Functioneel beheer

Proces	Toelichting
Afspreken	Afspreken welke IV-diensten worden geleverd en onder welke condities. Afspreken welke deeldiensten door derden worden geleverd.
Voorkomen	Borgen dat de, ook eventueel bijgestelde, bedrijfsvoering ondersteund blijft worden met actuele en voldoende IT-middelen.
Wijzigen	Opstellen functioneel ontwerp.
Informereren	Inzicht bieden in de verschillende beschikbare IT-functionaliteiten.
Herstellen	Het herstellen van de ondersteunde dienstverlening door het initiëren van functionele aanpassingen of gebruikerssupport.
Leveren	Uitleg werking IT-dienst. Ondersteunen gebruikers door aanpassingen aan stamgegevens door te voeren.

(Functioneel beheer is hier alleen uitgewerkt voor IT, echter ook voor alle overige vakgebieden geldt dat het specificeren en supporten van de diensten georganiseerd moet worden. Functioneel beheer specificeert de functionele en functioneringseisen voor de specifieke ondersteunende dienst.)

Beheer medische technologie

Proces	Toelichting
Afspreken	Afspreken welke medische technologiediensten worden geleverd en onder welke condities. Afspreken welke deeldiensten door derden worden geleverd.
Voorkomen	Het analyseren op welke wijze nieuwe ontwikkeling kunnen bijdragen aan betere patiëntenzorg. Het trendmatig analyseren of apparatuur voldoende aanwezig is.
Wijzigen	Het beheersmatig correctief of adaptief aanpassen van apparatuur. Dit kan door een fysieke of softwarematige aanpassing.
Informereren	Het bieden van overzicht van beschikbare apparatuur, type aantallen en functionaliteit. Inzicht in leeftijd en inzetbaarheid inclusief beschikbaarheid correcte certificatie.
Herstellen	Het verhelpen van storingen aan apparatuur.
Leveren	Onderhoud. Wettelijke controles. Signaleren van (dreigende) afwijkingen.

De toepassing van uniforme dienstverlening bij (gedeeltelijke) uitbesteding

Een vakgebied beperkt zich niet tot een gespecialiseerde afdeling. Vaak worden delen van de dienstverlening uitbesteed, zoals het onderhoud van de verwarmingsinstallatie, liften, (computer)apparatuur de salarisadministratie.

Door het inzetten van externe partijen (outsourcing) verandert de verantwoordelijkheid niet voor diegenen die zijn aangewezen om de dienst te leveren. Door met ESM de werkwijze procesmatig te organiseren kan ook de aansturing van externe partijen uitstekend worden gemanaged.

ESM en Shared Service Centers

In toenemende mate kiezen organisaties, al dan niet samen met andere organisaties, er voor hun ondersteunende dienstverlening onder te brengen in Shared Service Centers (SSC's). Dit betreft zowel profit- als non-profitorganisaties.

De belangrijkste doelstellingen bij de overgang naar een SSC zijn:

- Één ingang creëren voor de gebruikers.
- Meer grip op de kwaliteit van de dienstverlening.
- Minder managementaandacht besteden aan de aansturing van ondersteunende diensten.
- Het realiseren van een efficiencydoelstelling.

Voor SSC's kan ESM grote voordelen opleveren. De meeste SSC's zijn echter beperkt tot een samenvoeging waarbij alleen één ingang wordt gecreëerd voor de gebruikers, met daarachter verschillende afdelingen die de afhandeling op de voor hen gebruikelijke wijze verzorgen, en het onder één management plaatsen van deze dienstlevering en afdelingen. Veel SSC's slagen dan ook niet in het realiseren van de doelstellingen:

- De ene ingang wordt wel gecreëerd, maar dit leidt vaak tot verminderde directe kwaliteit en een daling van de in één keer afgehandelde vragen.
- De kwaliteit van de dienstverlening wordt niet verbeterd doordat de verschillende diensten qua werkwijze niet of beperkt op elkaar afgestemd worden.
- Minder managementaandacht wordt beperkt gerealiseerd, doordat de afsprakenstructuur en werkwijze niet geüniformeerd worden.
- Als de achterliggende ondersteunende afdelingen niet uniform gaan werken zal de samenwerking niet verbeteren en de efficiencydoelstelling niet gehaald worden.

Door enkel een strik om de ondersteunende afdelingen te doen en ze onder één manager te plaatsen wordt meer aan windowdressing gedaan dan aan het managen van de bedrijfsvoering.

SSC's zullen alleen slagen in uniforme efficiënte dienstverlening als zij één interne werkwijze gaan toepassen voor de verschillende diensten die ze leveren.

Conclusie

Diensten hebben als doel om gebruikers te ondersteunen.

Dit geldt voor primaire dienstverlening, maar *binnen* organisaties ook vooral, en op grote schaal, door ondersteunende diensten te leveren. De specifieke ondersteunende diensten die per vakgebied worden geleverd zijn dan diensten zoals IT-diensten, personeelsbeheerdiensten, facilitaire diensten, functioneelbeheerdiensten en medisch-technologische diensten.

Door binnen een bedrijf de levering van de ondersteunende diensten uniform te organiseren ontstaan belangrijke voordelen op het gebied van kwaliteit, flexibiliteit en kosten. Het uniform organiseren van deze diensten is met ESM nu al goed realiseerbaar en zal snel voordelen opleveren.

Voor het realiseren van alle voordelen van die uniforme gestandaardiseerde werkwijze is meer tijd nodig, omdat de cultuur binnen ieder vakgebied nog sterk verschilt, de tooling nog niet volledig geschikt is om alle vakgebieden met één inrichting te ondersteunen, en omdat het opdoen van ervaring in het interdisciplinair samenwerken nieuwe inzichten en valkuilen zal gaan opleveren.

De continue ontwikkeling van Enterprise Service Management in de ESM-methode zal dan ook een uitdagende en uiterst boeiende exercitie blijven. Eén die net zoals de ontwikkeling van ISM en FSM vooral in de praktijk zal plaatsvinden, door stelselmatig lessons learned aan de ESM-methode toe te voegen. De eerste toepassingen van ESM zijn al operationeel en nieuwe worden momenteel in gebruik genomen.

Hierdoor zal de toepasbaarheid en robuustheid continu doorgroeien.

Servitect, Groningen, 2014