



Integrated Service Management

ISM-methode gaat terug naar de basis

Sinds enige tijd is er discussie over het uitvoeren van beheer. Best practices zoals ITIL voldoen niet of in mindere mate, vaak als gevolg van het te sterk vasthouden aan 'werken volgens het (ITIL-)boekje'. Voor de uitvoering van het beheer is een manier nodig die niet resulteert in te lange maatwerktrajecten die moeizaam verlopen en vaak niet leiden tot het gewenste resultaat. De ISM-methode biedt uitkomst.

Elke organisatie is afhankelijk van ICT, en de wijze waarop deze ICT-producten en diensten worden beheerd. Beheer bestaat op dit moment uit het toepassen van zogeheten 'best practices'; werkwijzen die in praktijksituaties hebben aangetoond te werken. Deze best practices zijn, door veelvuldige toepassing en publicatie over deze toepassing, vaak goed herkenbaar en daardoor relatief eenvoudig te accepteren als een manier om beheer uit te voeren. Zeker ITIL v2 heeft in de praktijk zijn nut bewezen en heeft het mogelijk gemaakt dat organisaties beheer op een relatief eenvoudige wijze konden en kunnen uitvoeren.

Uit onderzoek blijkt echter dat, ondanks de veelvuldige adaptatie van ITIL als gedachtegoed en de frequente toepassing, de volwassenheid van beheerprocessen en de kwaliteit van het beheer in het algemeen al jaren niet tot nauwelijks zijn verbeterd. Veel organisaties vinden het moeilijk om gecontroleerd te werken, de prestaties inzichtelijk te maken en klanten tevreden te stellen op een efficiënte en effectieve wijze.

Dit ondanks een ruime ervaring met IT Service Management (ITSM). Het is dan ook de vraag wat hiervan de oorzaak is. Een van de oorzaken kan worden gevonden in de toepassing van best practices. Het nadeel van best practices is dat verschillende, gedocumenteerde best practices onderling niet altijd goed op elkaar aansluiten. Denk bijvoorbeeld aan een overlap tussen ITIL-processen als release- en changemanagement en de positionering van problem-management als uitvoerend proces (terwijl de doelstelling, het voorkomen van zich herhalende incidenten, als tactisch kan worden beschouwd). Ten slotte is er op dit moment al veel discussie over het blind opvolgen van 'wat er in het boekje staat'. Binnen itSMF Nederland is door diverse gastsprekers dit blind opvolgen van de theorie omschreven als 'frameworkfetisjisme', en wordt veelvuldig de stelling aangehangen dat best practices waar mogelijk moeten worden vermeden. Het is echter niet de vraag of je helemaal zou moeten afstappen van best practices, maar de vraag hoe je er verstandig mee om-

gaat. Strak vasthouden aan 'wat de theorie zegt' is onverstandig, maar betekent nog niet dat de theorie volledig fout is. Het gaat erom hoe je met de theorie omgaat.

De ISM-methode

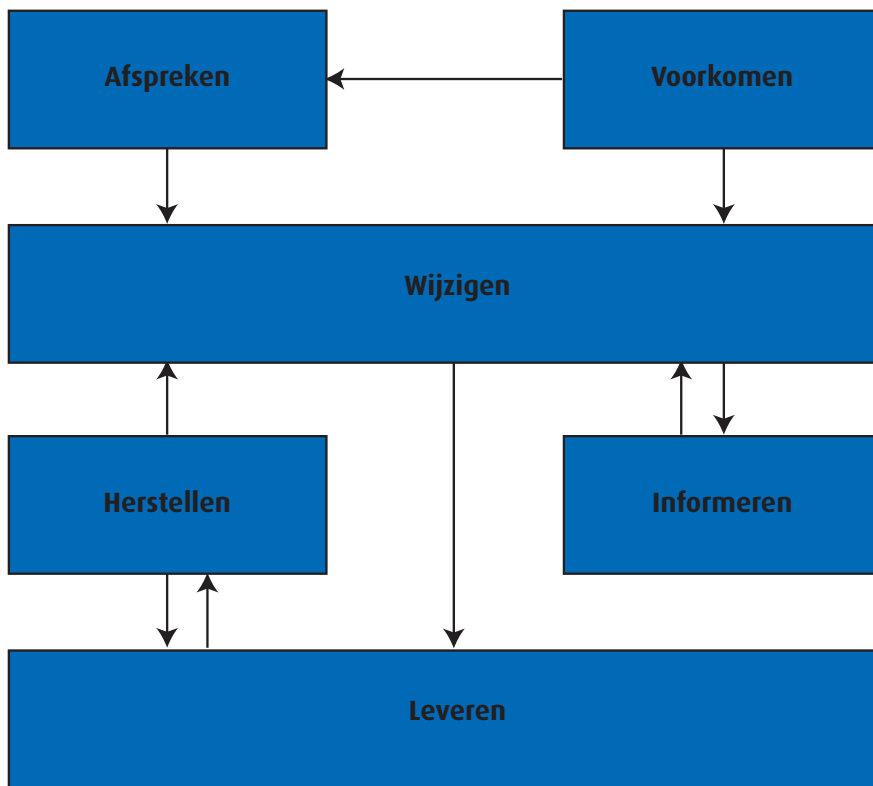
Een actuele ontwikkeling op het gebied van ITSM is de ISM-methode (integrated service management). De ISM-methode is door het bureau Hoving en van Bon ontwikkeld als antwoord op de problematiek op het gebied van beheer. Het is een methode om de IT-dienstverlening te organiseren, te borgen en continu te verbeteren. Ruwweg kan men stellen dat de ISM-methode teruggaat naar de basis zoals deze in ITIL v2 is beschreven. De ISM-methode is dan ook geen complete vervanging van het ITIL-gedachtegoed, maar eerder een tot de basis omgevormde, gestandaardiseerde methode om beheer uit te voeren en continu te verbeteren.

ISM-framework

De ISM-methode bestaat uit drie elementen, te weten het framework, de gestandaardiseerde wijze van invoering en de support die beschikbaar is. Het ISM-framework bestaat uit alle middelen (binnen de drie-eenheid people, process en product) die een IT-beheerorganisatie gebruikt om de procesmatige werkwijze te ondersteunen en te managen. In het framework is aandacht voor zaken als SLA, rapportage, het overkoepelende procesmodel, de procesflow, procesplannen, rollen en functies en standaarddocumentatie en templates. Hiervoor wordt het procesmodel gebruikt dat op de volgende pagina staat afgebeeld. De termen die voorkomen in dit model staan voor het volgende:

- Afspreken: tussen klant en IT-beheerorganisatie dienen afspraken over de dienstverlening te worden gemaakt;

Strak vasthouden aan 'wat de theorie zegt' is onverstandig



Figuur 1. ISM-procesmodel.

- **Leveren:** er moeten operationele werkzaamheden worden verricht door de IT-dienstverlener om de levering van IT-diensten mogelijk te maken en blijvend te realiseren;
- **Herstellen:** als de functionaliteit in het geding komt door falen van ICT-middelen, dan dient de dienstverlening te worden hersteld;
- **Wijzigen:** wanneer het (vanuit de klantwens) gewenst of nodig is (om de dienstverlening te blijven garanderen) dienen er werkzaamheden te worden uitgevoerd waardoor IT-middelen kunnen wijzigen;
- **Informeren:** het beschikbaar stellen van informatie zodat andere processen daarover kunnen beschikken en daardoor (beter) functioneren;
- **Voorkomen:** dit houdt in het beperken van risico's die een bedreiging kunnen vormen voor het leveren van de IT-dienstverlening.

Vertaald naar 'standaard' beheerprocessen levert dit de volgende 'vertalingen' op:

- afspreken kan worden gezien als servicelevelmanagement;
- wijzigen staat voor changemanagement;

- herstellen is het equivalent van het incidentmanagementproces;
- leveren is het uitvoeren van operationsmanagement;
- informeren is gelijk aan configurationmanagement en
- voorkomen kan worden gezien als kwaliteitsmanagement en herbergt de kern van meerdere ITIL-processen zoals problem-management, capacity- en availabilitymanagement en security en business continuity management.

Kern van het procesmodel is dat de processen samenhangen via een gedefinieerde set van procesflows. Deze herbergen de meest voorkomende activiteiten zoals deze voorkomen in de praktijk. Te denken valt aan bijvoorbeeld de procesflow voor het afhandelen van een incident, dat verloopt via ofwel het herstel via een reset (met gebruik van operations management) ofwel via een wijziging (met gebruik van het proces-changemanagement, configurationmanagement, operationsmanagement en afsluitend incidentmanagement). Al met

al lijkt dit sterk op de procesflows in ITIL. Het verschil is dat ISM uitgaat van een beperkte set aan processen en procesflows, die bovendien gestandaardiseerd zijn en out-of-the-box kunnen worden geleverd. Hiervoor dient de ISM-invoeringsmethode.

ISM-invoeringsmethode

ISM als methode is op een standaard wijze out-of-the-box te leveren. In de invoeringsmethode is hiervoor vastgelegd welke inrichtingsbesluiten de organisatie moet nemen om organisatiespecifieke aspecten te integreren met de standaardwerkwijze. Ook staat in de invoeringsmethode hoe de installatie dient plaats te vinden en welke fasering daarvoor van toepassing is. Bovendien is er aandacht voor de voorbereiding van medewerkers en de wijze waarop resultaten worden gemeten.

Voor de invoering van ISM is het noodzakelijk om aan een aantal randvoorwaarden te voldoen:

- er dient commitment te zijn van het management;
- het vermogen om te (willen) veranderen dient aanwezig te zijn, en daar waar nodig moeten additionele resources beschikbaar worden gesteld om de verandering mogelijk te maken;
- inbedding in de organisatie moet te borgen zijn, zodat de eigen organisatie later zelf de continue verbetercyclus kan doorlopen;
- er dient goede communicatie te zijn over scope, focus en dergelijke van het ISM-traject en
- er moet bewustzijn zijn van de meest urgente knelpunten die moeten worden opgelost, zodat daarmee snel resultaat te boeken valt, waardoor ruimte ontstaat voor nieuwe verbeteracties.

Een invoering van ISM als wijze van uitvoeren van beheer omvat twee fases. De eerste fase is de installatiefase. Hierin worden in korte tijd (circa drie à vier maanden) alle voorbereidingen getroffen om te kunnen starten met het procesmatig werken conform ISM. De werkwijze ziet er grotendeels als volgt uit:

- bepalen van de huidige status: het dient duidelijk te zijn wat de huidige manier van werken is, bijvoorbeeld door het houden van interviews en

ISM is out-of-the-box te leveren

het analyseren van de huidige werkwijze;

- bepalen prioriteiten: op basis van de bepaalde huidige manier van werken worden prioriteiten bepaald. De behoefte van de business staat voorop bij het bepalen welke aspecten van de invoering van het ISM-framework prioriteit krijgen en welke aspecten in de tweede fase worden opgepakt;
- inrichtingsbesluiten nemen: voor de aspecten die prioriteit hebben worden inrichtingsbesluiten genomen;
- uitleg nieuwe werkwijze en tooling: uitleg van de nieuwe werkwijze en de onderliggende, meegeleverde procestooling en
- prioriteitsbepaling fase 2: de planning van de eerste maal doorvoeren van een optimalisatieslag (via de 'P' van de Demingcirkel van Plan-Do-Check-Act) vindt plaats in fase 1 zodat het duidelijk is dat fase 1 een vervolg krijgt.

De tweede fase is bedoeld om ISM stapsgewijs als methode eigen te maken, met als ultieme doel het continu en stelselmatig verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening (en daarmee de kwaliteit van de beheerorganisatie, die groeit in volwassenheidsniveau). De aanpassing in de werkwijze is pas afgerond als de medewerkers binnen een organisatie de vastgestelde

werkwijze volgen zonder dat daarvoor veelvuldig bijgestuurd hoeft te worden. Vanaf dat moment kan de IT-organisatie doorgroeien naar een volwaardige professionele organisatie waarin verandering de constante factor is.

ISM versus maatwerktraject

De ISM-methode is voor veel organisaties een nuttig alternatief ten opzichte van de 'maatwerktrajecten' om beheer over de volle breedte effectief en efficiënt in te regelen. ISM borduurt zoals aangegeven voort op de best practices en vertaalt deze in onder andere de inrichting van tooling, processen en procedures. Gezien de snelheid en de volledigheid van een ISM-traject levert dit meerwaarde op voor organisaties; in relatief korte tijd kan het geheel aan beheerprocessen worden ingericht inclusief tooling en inclusief het aanleveren van de werkwijze voor het continu verbeteren van het uitvoeren van beheer.

De ISM-methode is echter niet altijd geschikt; incrementele, beperktere trajecten voor bijvoorbeeld de verdere professionalisering van één of een klein aantal processen kan veel beter plaatsvinden via aparte verandertrajecten. Organisaties moeten dan ook een kosten-batenafweging maken als het gaat om het soort traject dat zij in willen gaan om beheer te verbeteren. Welk traject ook wordt gekozen, ITIL als best practice is prima te hanteren, als de klant en diens situatie maar altijd het uitgangspunt blijft.

Bronnen

Hoving, W., van Bon, J., *De ISM-methode. Verleden, heden en toekomst van IT-servicemanagement.* Academic Services, Den Haag, 2010

JEROEN BOTH

is consultant bij Strict.

ISM-SUPPORT

Als ISM is ingevoerd betekent dat niet dat de organisatie geen support meer kan krijgen als daar behoefte aan is. Verschillende middelen zijn voorhanden voor het in stand houden en het continu verbeteren van de werkwijze binnen de IT-organisatie. Zo vinden er periodieke masterclasses plaats, gericht op servicemanagementconsultants, procesmanagers en ICT-managers om inzicht in ISM te krijgen en ervaringen uit te wisselen. Training op basisniveau kan eveneens worden gevolgd en eventueel worden afgesloten met certificering op foundation-niveau. Daarnaast leveren diverse partners ondersteuning in de vorm van simulatiegames, trainingen in tooling en dergelijke. Dit alles zorgt ervoor dat de ISM-methode wordt doorontwikkeld en organisaties daarvan kunnen profiteren.



www.tuev-sued.nl/examination-institute

TÜV SÜD creëert grotere veiligheid

en toegevoegde economische waarde door het ondersteunen van de concurrentiekracht van onze klanten over de hele wereld. Als Examen Instituut accrediteert TÜV SÜD nu ook trainingsinstellingen en trainers in Nederland voor de kwalificaties volgens

- **IT Service Management** – ITIL® en ISO/IEC 20000
- **Information Security Management** – ISO/IEC 27000 series

Als Examen Instituut zijn we nauw verbonden met onze klanten in het aanbieden van certificering, leveren we state of the art service en is het management van onze examens van de hoogste kwaliteit. Kom met ons in contact!

TÜV SÜD Akademie GmbH · Camminghalaan 8 · 3981 GH · Bunnik
Eveline.vanOostrom@tuev-sued.de · Telefoon +31 630 594455

TÜV®