



Een grote ict-organisatie heeft  
**keerpunt nodig**  
om dwingend te veranderen



**Het grootschalig verbeteren van IT Service Management (ITSM) of een ict-organisatie betekent altijd organisatieverandering, en is in essentie een organisatorisch veranderprogramma. ITSM-verbeterprojecten of ITIL-implementaties waren in het verleden niet zo succesvol als ze hadden kunnen zijn; vaak opgezet vanuit een eenzijdige en vrijblijvende evolutionaire aanpak, met de focus beperkt tot procesontwerp en tooling. De vraag blijft hoe een ITSM-programma effectief op te zetten en te managen. Om resultaten te behalen voor de business heeft een grote ict-organisatie vaak een fundamenteel keerpunt nodig om de noodzaak voor verandering dwingend te maken. Het veranderprogramma zal alle aspecten van organisatieverandering moeten adresseren. 'ITIL' volstaat niet.**

DOOR: JOB TEN HAGEN

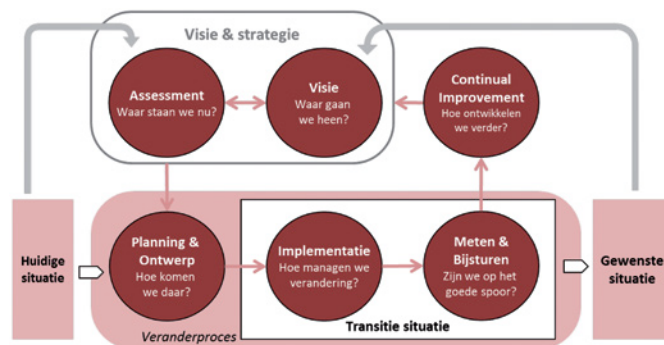
Dit artikel werkt een best practice stappenplan uit, hoe ITSM en processen te implementeren. Met veel aandacht voor de organisatie- en human factor aspecten. De inbedding van een organisatiestructuur met de juiste verantwoordelijkheden is een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle organisatiebrede ITSM-implementatie. De auteur heeft dit artikel gebaseerd op inzichten uit zijn boek 'Designing and Transforming IT Organizations', voortgekomen uit praktijkervaringen met ITSM-trajecten, eind 2012 gepubliceerd door TSO. Met de ingeburgerde term 'implementatie' wordt in dit artikel het inbedden in de organisatie bedoeld, met de daarvoor benodigde organisatieverandering. Organisatieverandering kan als een simpel veranderproces worden gezien: dit wordt beschreven in het kader op pagina 35 en in figuur 1. Organisaties veranderen echter niet vanzelf, om resultaten te bereiken is een dwingend startpunt nodig en een effectieve integrale aanpak.

## I Integrale aanpak

ITSM-verbeterprojecten waren in het verleden niet zo succesvol als ze hadden kunnen zijn. De scope was vaak beperkt tot een (ITIL-)procesimplementatie in een eendimensionaal project, binnen één team of een beperkt gedeelte van de ict-organisatie. De focus lag veelal op het ontwerp van processen, procedures en tooling. Andere belangrijke elementen van organisatieverandering ontbraken (gedeeltelijk), zoals: human factor aspecten, governance, organisatiemodel, besturingsmodel, procesmodel, procesverantwoordelijkheden en de link met de business en ict-visie

en -doelen. ITSM-verbeterprojecten richtten zich vaak alleen op procesgebaseerde best practices en op proces-output in plaats van op business uitkomsten. Er ontbrak aandacht voor de invloed van de procesimplementatie op de balans tussen proces- en lijnverantwoordelijkheden; het bestaande organisatiemodel, organogram en besturingsmodel voldoen niet meer aan de nieuwe procesmatige werkwijzen. De in het project benoemde procesverantwoordelijkheden komen vaak in conflict met de bevoegdheden van de lijnorganisatie. Soms is het noodzakelijk de organisatiestructuur en teams aan te passen om alle verantwoordelijkheden met elkaar te stroomlijnen voor een effectief ingerichte ict-organisatie.

Het aanpassen van bovenstaande elementen zoals organogram en governance zijn drastische ingrepen. Om er voor te zorgen dat genoemde elementen onderdeel gaan vormen van een verbetertraject is een



Figuur 1: Organisatie veranderproces



dwingend start- of keerpunt nodig, met het managementteam als initiator. De eerste stap in het acht stappen verandermodel van Kotter voor verandertrajecten is: Creëer een dwingende noodzaak, onderzoek de omgeving en concurrentie en identificeer en bediscussieer crises, mogelijke crises of grote mogelijkheden [Kotter 1996]. Organisatieverandering heeft soms een dwingende noodzaak of crisis nodig waarin drastische maatregelen moeten worden genomen om tegemoet te komen aan de verwachtingen van de business. En om naar de gewenste rol van de ict-organisatie te groeien.

### ■ Keerpunt nodig voor transformatie

Omdat ict de wereld verandert, passeren organisaties volwassenheidsfasen sneller dan voorheen. Vandaag de dag hebben organisaties het vermogen nodig om in korte tijd de gewenste volwassenheidsfase te bereiken. Organisaties zullen waarschijnlijk niet snel veranderen, als er geen significante redenen opkomen om dit te doen. Ze zijn eerder geneigd structuren te fine-tunen dan om ze drastisch te veranderen. In de meeste gevallen zullen organisaties een ernstige bedreiging voor het voortbestaan moeten ervaren, voordat ze gemotiveerd zijn een transformatie te starten. Deze bedreiging of crisis dwingt een organisatie de visie, strategie, structuren en cultuur te heroverwegen. In veel bedrijven is een (mogelijke) crisis niet moeilijk te vinden. De business ervaart namelijk vaak het volgende over de ict-organisatie: ict levert niet wat is afgesproken. Zelfs al worden servicelevels gehaald, toch is de klant niet tevreden over de geleverde diensten. Ict-projecten voor nieuwe business diensten duren langer dan afgesproken, met teleurstellende resultaten. Een ict-verstoring duurt vaak dagen om op te lossen. Ict-organisaties kunnen geen garanties geven voor beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kritische systemen. Ict-organisaties die niet groeien naar de gewenste rol richting de business, zullen meer drastische maatregelen moeten nemen om de business doelen te halen; om de benodigde IT Service Managementstructuren en -processen effectief te implementeren heeft de ict-organisatie een keerpunt nodig en een veranderprogramma dat alle aspecten van organisatieverandering adresseert. Sleutelvragen zijn: welk

soort ict-organisatie is nodig; welke rol verwacht de business dat de ict-organisatie dient te vervullen?

### ■ Stappen veranderaanpak

De hieronder beschreven aanpak gebruikt als hulpmiddel het 'crisis-revolutie-evolutie model' van Greiner [Greiner 1988] en het acht stappen verandermodel van Kotter. Een crisis of keerpunt kan in de meeste gevallen de trigger zijn om een veranderprogramma te starten. De verandering zal drastisch moeten zijn (revolutie) om er voor te zorgen dat alle elementen zoals organisatiestructuur en hiërarchie onderdeel van een integraal aangepakte verandering worden. In de eerste stappen zal de dwingende noodzaak (crisis) benoemd en gecommuniceerd moeten worden. Om de verandering te borgen zal de evolutie in de laatste stap van het programma plaatsvinden in de vorm van ontwikkelplannen en continual improvement.

Voor een effectieve aanpak worden alle hiervoor genoemde elementen van organisatieverandering integraal meegenomen en bestuurd in het programma en de projecten. In deze aanpak worden de juiste organisatiestructuur en verantwoordelijkheden meegenomen, en wel vanaf het begin in de visie, strategie en benoemde projecten. De stappen in de aanpak zijn:

1. *Assessment en visie*: assessment ter beoordeling huidige situatie en visie op nieuwe organisatie
2. *Strategie en verbeterprogramma*: strategie bereiken gewenste situatie met verbeterprogramma
3. *Projectorganisatie en structuur*: projecten benoemen en bemensen, en op één lijn brengen
4. *Implementatie projecten*: verandertraject met gefaseerde inbedding ontworpen producten

---

**Bij radicale veranderingen is het belangrijk emoties te kanaliseren, omdat emoties een impact op succes hebben**





5. *Continual improvement*: borgen van de verandering en verankering in de organisatie.

**1. Assessment en visie** Een assessment helpt de mogelijke crisissituatie vast te stellen en te analyseren, en is input voor de visie richting toekomst om uit deze crisis te komen met een nieuwe koers. In een kort interview- en adviestraject wordt geanalyseerd hoe de huidige ict-organisatie kan voldoen aan de gewenste situatie en verwachtingen van de business. Hieruit komen knelpunten en verbeterpunten naar voren, en aanbevelingen om verbeteringen te realiseren. Dit vormt een ‘dwingende noodzaak’ tot veranderen en is input voor het vaststellen van de visie in deze stap, en het bepalen van de strategie en het verbeterprogramma in de tweede stap.

In deze stap zal de visie op de nieuwe organisatie worden vastgesteld en gecommuniceerd, afgestemd met de business en bedrijfsdoelen. De visie beschrijft de gewenste situatie van de organisatie in termen van fundamentele doelen en strategische richting. Organisatieontwerpprincipes nemen alle aspecten mee die hierbij van belang zijn zoals structuur, organisatie van het werk, human resources en management. Workshops worden georganiseerd om tot het organisatieontwerp te komen, waarin business-IT alignment en ontwerpuitgangspunten onderwerp zijn. De visie en het gekozen organisatie-model brengen de genoemde aspecten op één lijn om het gedrag van programmaleden in de gewenste strategische richting te leiden.

De uitkomsten van het programma worden gespecificeerd; deze worden gebruikt om performance indicatoren vast te stellen voor voortgangsmetingen en het managen en bijsturen van het programma. Het doel van de eerste stap in het programma is een door het senior management gedeelde visie, te gebruiken voor de uitgangspunten van het programma en projecten.

**2. Strategie en verbeterprogramma** In deze stap wordt een strategie vastgesteld om de gewenste situatie te bereiken met een op te starten verbeterprogramma. In de strategie komen de structuur en elementen van de nieuwe organisatie tot uiting. Deze worden in interactieve sessies opgesteld door

het senior management. De ict-organisatie zal worden herontworpen met behulp van het gekozen organisatie-model; het besturingsmodel en procesmodel worden geschetst. Uitkomsten zijn de teams en de hiërarchische kernstructuur met namen van medewerkers en verantwoordelijkheden van de belangrijkste posities en rollen.

De prioriteiten van de gewenste verbeteringen worden bepaald; op basis hiervan wordt een verbeterprogramma opgesteld met concrete, meetbare doelstellingen. Hierin de strategie om de visie waar te maken met een gedefinieerd verandertraject.

**3. Projectorganisatie en structuur** In deze stap worden de projecten vastgesteld, gestructureerd en opgezet. Belangrijk is dat de projecten voortkomen uit de programmadoelen en op één lijn met elkaar en met de visie zitten. Het veranderprogramma hanteert een integrale aanpak, gebaseerd op het 5P-model. In elk project zullen de 5P's worden geadresseerd: People, Process, Product, Partner en Performance. De juiste projecten met verantwoordelijken worden gedefinieerd en op één lijn gebracht via een structuur. Welke projecten hangt af van de specifieke situatie en de uitkomst van de assessment

## Organisatieverandering

Organisatieverandering betekent het transformeren van de basis-karakteristieken van de organisatie; hoe de organisatie is gestructureerd en hoe de relatie met de omgeving is. Organisatieverandering kan als een simpel proces worden gezien. Het veranderproces is het proces van ontwikkelen van de huidige situatie, via een overgangperiode die ontwrichtend kan zijn, naar een gewenste situatie die beter dan de huidige situatie beoogt te zijn. Tussen de huidige en de gewenste situatie is er een punt waarop mensen zich losmaken van de status quo. Ze gedragen zich niet meer zoals in het verleden, toch hebben ze de nieuwe manier van opereren en denken nog niet helemaal tot zich genomen. Dit is de transitie-situatie die begint wanneer de verwachtingen van mensen verstoort en ze moeten starten met het veranderen van de manier van werken. De visie beschrijft de gewenste of voorgenomen situatie van de organisatie in termen van fundamentele doelen en strategische richting. De strategie beschrijft hoe de organisatie zich ontwikkelt van de huidige situatie naar de beschreven situatie in de toekomst. Dit is het pad dat de organisatie plant om de visie na te komen. Het bereiken van de gewenste situatie volgens de visie zou de gewenste effecten moeten hebben in business uitkomsten en klantwaarde.



uit stap 1. Voorbeeld projecten voor herontwerp en transformatie van een ict-organisatie:

- *Project A* – Ict-organisatie en teams. Het ontwerp en de implementatie van de organisatie en teams, gebaseerd op het organisatie-model en verantwoordelijkheden uit de voorgaande stappen. Bijvoorbeeld de implementatie van de teams uit de best practice MOF Team Model: Support, Operations, Solutions, Service, Compliance, Architecture and Management. Deze implementatie van nieuwe teams kan het organogram veranderen, of de virtuele teams komen ‘virtueel’ bovenop de bestaande hiërarchie als snelheid geboden is.
- *Project B* – Processen en procedures. Ontwerp en implementatie van de processen en procedures, gebaseerd op het procesmodel uit de voorgaande stappen. Bijvoorbeeld een ITSM-procesmodel gebaseerd op best practice ITIL of MOF. Als er veel processen gedefinieerd zijn, dan kan dit project onderverdeeld worden in deelprojecten voor procesclusters. Bijvoorbeeld één deelproject per ITILv3 levenscyclus-fase. Of één deelproject per proces als het weinig processen betreft. Het aanpassen van tooling is vaak vereist om de procedures in processen te stroomlijnen. Dit geldt vooral voor de gebruikte ITSM-tool.
- *Project C* – Architectuur en technologie. Het ontwerp en implementatie van de (technische) architectuur en te gebruiken technologie, voortkomende uit de visie op architectuur uit stap 1. Vereist is een mapping van huidige technologieontwerpen op het gewenste architectuurontwerp om ontbrekende ontwerpen vast te stellen. Architecten in het project werken samen met technisch specialisten en zorgen er voor dat alle ontwerpen consistent zijn en dat releases van technologiecomponenten conform de architectuurplanning zijn.
- *Project D* – Governance & besturing. Het ontwerp en implementatie van governance voortkomende uit het besturingsmodel uit de voorgaande stappen, en continual improvement principes. In dit project wordt er voor gezorgd dat organisatiemodel, besturingsmodel en procesmodel op elkaar blijven aansluiten. Bijvoorbeeld om conflicten tussen lijnmanage-

ment en procesmanagement te voorkomen.

Afstemming met, of zorgdragen voor een demandfunctie of regie-organisatie vanuit de business behoort eveneens tot de taken. Een Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA) voor effectieve besturing zal worden geïmplementeerd om de volgende stap te ondersteunen. Dit PDCA-model zal compliant moeten zijn met bijv.

ISO20000 (ITSM) en ISO38500 (Governance). Om resultaat te bereiken zullen de projecten onderling informatie en ideeën uitwisselen. De leiding van het veranderprogramma coördineert de verschillende projecten, in termen van aansluiting, planning en verwachtingen.

**4. Implementatie projecten** Dit is het implementatietraject om de verschillende projecten gefaseerd naar productie te brengen. De projecten hebben dezelfde fasering voor elk proces: 4a Ontwerp, 4b Implementatie, 4c Operatie en 4d Productie. Uitgangspunt: een korte ontwerpfase (4a) en een gefaseerde overgang van project naar productie. In de implementatiefase (4b) zal de projectleider of consultant workshops houden, samen met de lijnverantwoordelijken om de materie bij alle medewerkers te laten landen. Na overdracht zal begeleiding en coaching door de consultant plaatsvinden in de operatiefase (4c), waar de lijnorganisatie gaat werken volgens de ontworpen werkwijze. In de Productiefase (4d) zullen service improvement plannen worden gemaakt om de verandering te vervolmaken.

Alvorens met de projecten te starten zal de baseline (huidige situatie) moeten worden vastgesteld, om sturing en voortgangsmeting te faciliteren. Op

---

Het is de taak van het management te voorkomen dat mensen **weer** ‘terugvallen’ in hun oude werkwijzen



globaal niveau is dat al in stap 1 gebeurt via het assessment, maar voor de processen kan een specifieke volwassenheidsmeting worden gedaan om concrete verbeterpunten per proces te definiëren. Elk onderkend project zal conform de volgende 4 deelstappen worden opgepakt. Als voorbeeld zal hieronder specifiek Project B (processen en procedures) worden uitgewerkt.

**4a. Ontwerp (Project B – Processen)** Deze stap zal kort zijn om het momentum te behouden, leidend tot groter commitment. De ontwerpaanpak zal iteratief zijn in korte cycli. Het is vaak beter snel te komen met een conceptontwerp dat in de volgende stappen vervolmaakt wordt. Gebruik bestaande basisontwerpen, zoals best practice procesflows als een basis om aan te passen. Voorkom het teveel energie stoppen in tijdverslindende nieuwe ontwerpen.

De consultant/procesexpert uit het project zal in deze stap nauw samen werken met de aangestelde procesverantwoordelijken via ontwerpessies. De rol procesverantwoordelijke is belegd bij de lijn die bij het project betrokken is of wordt, niet bij de projectstaf. De procesexpert is verantwoordelijk voor elk ontwerp met inbreng uit de lijn.

In deze stap wordt een overkoepelende rapportagestructuur ontworpen, gebaseerd op de prestaties en de volwassenheid van de processen. Deze structuur maakt een effectieve sturing mogelijk op de uitkomsten van processen. Er is een formele overdracht van de ontworpen producten naar de volgende fase ter bevestiging van alle gemaakte afspraken. In een sessie (per proces) met alle betrokken partijen presenteert de procesverantwoordelijke de ontworpen producten en de manier van implementeren. Producten stap 4a: o.a. rapportagesysteem, performance indicatoren, rolprofielen, procesflow, procedures, aanpassingen ITSM-tool.

**4b. Implementatie (Project B – Processen)** In deze stap zal de consultant de lead nemen, in de volgende stap (operatie) zal de procesverantwoordelijk uit de lijn de lead nemen. Bij implementatie werkt de consultant nauw samen met de procesverantwoordelijke en procesmedewerkers. In deze fase kunnen de ontwerpen nog worden aangepast, o.b.v. situaties die voortkomen uit de werkelijke behoefte in de dagelijkse praktijk. Een wekelijkse rapportage

## Om ITSM-structuren en -processen effectief te implementeren heeft de ict-organisatie een keerpunt nodig en een veranderprogramma dat alle aspecten van organisatieverandering adresseert

en periodiek review-overleg geeft mogelijkheden om bij te sturen en verbeterpunten te lokaliseren. Workshops en cases worden gebruikt om medewerkers te trainen in de aangepaste werkwijze en organisatie. Gedurende de implementatiefase verandert de rol van de consultant van verantwoordelijk voor productoplevering naar coachend. Gedurende de implementatie en operatiefase zal de consultant de procesverantwoordelijken steeds meer coachen in hun nieuwe posities, rollen en taken.

**4c. Operatie (Project B – Processen)** Op het juiste moment zal de overdracht plaatsvinden van implementatie naar operatie. Dit is wanneer de procesverantwoordelijken in controle zijn en zich comfortabel voelen in hun nieuwe rol en het management het daarmee eens is. De consultant is nu coach en de lijnorganisatie is verantwoordelijk voor het werken volgens de nieuwe werkwijzen; de ict-organisatie is 'in control'. In deze stap zal een ontwikkelplan worden gemaakt voor de volgende stap. Dit plan zal verbeterpunten bevatten die in productie kunnen worden opgepakt. In de productiefase is meer capaciteit en tijd om hier grondig aan te werken. In het plan zullen eveneens metingen gepland worden om de voortgang te kunnen meten in relatie tot de al gemeten baseline.

**4d. Productie (Project B – Processen)** De operatiefase eindigt wanneer de procesverantwoordelijken hun ontwikkelplan presenteren aan het hoger management, om elk proces verder te ontwikkelen en bij te sturen. De ontwikkelplannen zijn de basis voor deze productiefase, waar de plannen worden uitgevoerd en geëvalueerd. Het project eindigt als de doelen bereikt zijn. Om te voorkomen dat de organisatie direct na de operatiefase weer overgaat tot de orde van de dag maakt deze productiefase deel uit van het project. De productiefase biedt de mogelijkheid om focus en commitment te blijven houden op het bereiken van resultaten, hier worden de quick wins zichtbaar. Het kost tijd en energie om nieuwe werkwijzen te verankeren in de organisatie; het is de taak van het management te voorkomen dat mensen weer ‘terugvallen’ in hun oude werkwijzen.

**5. Continual improvement** Het Project D – Governance en besturing heeft de basis gelegd om deze stap effectief uit te kunnen voeren. Dit is de fase continual improvement waarin de resultaten van de verandering geborgd zijn in de staande organisatie. Als de producten overgedragen zijn naar de lijn en het project is afgesloten, zullen de resultaten verankerd zijn in de werkwijze van de organisatie. Het in gebruik genomen besturingsmodel zal de basis zijn voor de werking van de Plan-Do-Check-Act cyclus in deze fase. De ict-organisatie is verantwoordelijk voor de werking van de PDCA-cyclus, samen met de demand-organisatie vanuit de business. De cyclus zal geaudit worden o.b.v. de gekozen standaarden als ISO20000 (ITSM) en ISO38500 (Governance). Continual improvement principes worden toegepast om de verandering te garanderen; deze stap consolideert resultaten en zorgt ervoor dat de ict-organisatie stabiel en speelbaar blijft. Als deze stap aangebroken is kan ook een ITSM-roadmap voor de ict-organisatie voor de komende jaren worden gemaakt.

## ■ Organisatieverandering en de human factor

Het verbeteren of ‘implementeren’ van IT Service Management of een ict-organisatie betekent altijd organisatieverandering en is in essentie een organisatorisch veranderprogramma. Medewerkers zullen hun oriëntatie en de manier waarop ze

### OVER DE AUTEUR:



**Job ten Hagen** is organisatieadviseur en eigenaar van Ten Hagen Consulting. Hij adviseert en begeleidt bedrijven bij ontwerp en verbetering van IT-organisaties en processen, en is auteur van het boek ‘Designing and Transforming IT Organizations’.

werken, moeten aanpassen. Vaak is er weerstand tegen onverwachte verandering, dus de voordelen zullen moeten worden uitgelegd om ondersteuning van medewerkers te winnen en om te verzekeren dat ze wegbreken van bestaande werkwijzen. Sterk leiderschap is hier vereist. Organisatiecultuur is een ander cruciaal aspect om rekening mee te houden, omdat het de kansen op succes van organisatieverandering sterk beïnvloedt.

Voorgestelde veranderingen kunnen invloed hebben op mensen en op wat ze voelen. Bij radicale veranderingen is het belangrijk deze emoties te kanaliseren en veranderingen te promoten, omdat de emoties een impact op succes hebben. Plan quick wins om prikkels te geven en stimuleer de betreffende medewerkers om nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Verbeteringen worden dan geconsolideerd. Communicatie is niet eenmalig maar een permanente noodzaak om het initiële enthousiasme te behouden. ■

Meer informatie over deze onderwerpen in ‘Designing and Transforming IT Organizations’, eind 2012 gepubliceerd door het Britse TSO. Voor een sample van de inhoud: [www.Designing-IT-Organizations.com](http://www.Designing-IT-Organizations.com)

### Literatuur:

- Hagen, J. ten (2012). Designing and Transforming IT Organizations. TSO
- Greiner, L. (1988). Evolution and revolution as organizations grow, HBR
- Kotter, J. (1996). Leading change, HBS