

ONDERZOEKSRAPPORT

Awareness zinvol?

Rapport bij het onderzoek:

*Awareness bij het invoeren van
ICT-servicemanagement*

© ITSMF en Aad Brinkman

Dit onderzoek is namens ITSMF uitgevoerd door Aad Brinkman, senior consultant bij Apreton. Het onderzoek is mede mogelijk gemaakt door Hogeschool Novi en Apreton.

© ITSMF en Aad Brinkman

Onderwerpen voor onderzoeken van ITSMF worden altijd door leden aangedragen. Bent u lid van ITSMF, en wilt u graag dat ITSMF ergens onderzoek naar doet? Laat het weten via info@itsmf.nl

Vormgeving: ITSMF

Onderzoekspartners en kennispartners van ITSMF ontvangen niet alleen het de managementsamenvatting, maar ook dit onderzoeksrapport, participeren in onderzoeken en krijgen de ruwe onderzoeksgegevens voor eigen analyse. Zie www.itsmf.nl voor meer informatie.

VOORWOORD

Procesinrichting en ICT'ers. Een slechte combinatie. Tenminste, dat blijkt bij veel organisaties het geval. Processen zijn zo ongrijpbaar, onzichtbaar en abstract, dat veel ICT'ers van oudsher moeite hebben om ze succesvol in te richten, aan te sturen of blijvend te verbeteren. Het is veel gemakkelijker om een tool aan te schaffen, te installeren en te hopen dat daarmee het proces ook succesvol is ingericht. Zelfs (of liever: juist) toolleveranciers geloven daar niet in.

In dit onderzoek van Aad Brinkman blijkt dat procesinrichting veel ICT-managers bezig blijft houden. Sommige organisaties zijn al met de vierde implementatie bezig, ontevreden over de eerder behaalde resultaten. Zo wordt een verbeterd strijd uitgevochten met de ongrijpbare 'zachte' kanten van de ICT-organisatie.

De ICT-manager doet tegenwoordig zijn (of haar) werk slecht, als hij niet in staat is proactief te werken, geen grip heeft op budget, kwaliteit en doorlooptijd. Was het een aantal jaren geleden nog heel acceptabel dat de ICT-afdeling worstelde met het behalen van in de SLA beschreven normen, tegenwoordig wordt de ICT-afdeling geacht om volwassen te zijn. En de ervaring leert dat 'volwassen zijn' als ICT-afdeling niet lukt zonder degelijke procesinrichting. De procesinrichting is het fundament voor al die dingen die de business zo belangrijk vindt: grip op kosten,

proactief kunnen werken als dat nodig is, afspraken over doorlooptijden altijd waarmaken, degelijke beveiliging, soepele ondersteuning van de bedrijfsprocessen, etcetera.

Elementen die het succes van een procesinrichting bepalen zijn, naast techniek en een slim procesontwerp: draagvlak bij ICT'ers voor de nieuwe manier van werken, bewustzijn van de noodzaak om processen te volgen, een duidelijk overzicht voor alle betrokkenen hoe de processen lopen en wat er precies van welke betrokkene wordt bereikt. Deze, en veel meer 'zachte' elementen worden in dit onderzoek onder de verzamelnaam *awareness campaign* geschaard. Een *awareness campaign* wordt door vrijwel alle organisaties belangrijk gevonden, maar niemand weet wat er precies in een *awareness campaign* geregeld moet worden: Hoe lang dat moet duren? Hoe kunnen ook de 'zachte' doelstellingen bereikt worden? Kort gezegd komt het er op neer dat de meeste projectleiders bij procesinrichting maar wat doen als het om de *awareness* gaat.

Dat is de reden dat Aad Brinkman namens ITSMF onderzoek heeft gedaan naar de *awareness campaign*. Hij hoopt met dit onderzoek af te studeren aan de Kopstudie Service Management van Hogeschool Novi, die in samenwerking met ITSMF is opgezet. Zijn onderzoek onder enkele tientallen organisaties brengt opvallende, voor de

hand liggende en schokkende bevindingen aan het licht. De conclusies uit dit onderzoek zullen organisaties die voor het eerst, of al voor de vierde keer met een procesinrichting bezig zijn helpen om er dit keer een succes van te maken. Als vervolg op dit onderzoek zal Aad Brinkman in samenwerking met ITSMF een blauwdruk voor *awareness campaigns* voor procesinrichtingen te ontwikkelen. En de echt slimme ICT-organisaties gebruiken dit rapport niet alleen bij procesinrichtingen, maar bij elk project, waarbij draagvlak, bewustzijn en inzicht bij de betrokkenen noodzakelijk zijn voor succes.

Tenslotte wil ik Aad Brinkman bedanken voor zijn inspanningen om via dit onderzoek een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling en professionalisering van het vakgebied ICT-servicemanagement. Als hij succes heeft met dit onderzoek, de conclusies en het vervolg na dit onderzoek, zal dat te merken zijn aan het succes bij procesinrichtingen. ITSMF nodigt iedereen uit om zijn/haar ervaringen met *awareness campaigns* te delen, of het nu *best* of *worst practices* zijn.

Arjen Droog
Directeur ITSMF

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	6
Definities	7
Awareness aanpakken	9
Succes	13
Conclusies & aanbevelingen	14

INLEIDING

Dit onderzoek is uitgevoerd onder ITSMF leden en andere belangstellenden uit het werkveld IT-servicemanagement. Het onderzoek richt zich op de toegevoegde waarde van *awareness* bij de invoering van IT-servicemanagement.

Doel van het onderzoek was het krijgen van een antwoord op de volgende vragen:

Definities

- Wat verstaat de markt onder IT-servicemanagement?
- Wat verstaat de markt onder *awareness*?

Awareness

- Op welke wijze is aan *awareness* gedaan bij de invoering van IT-servicemanagement?
- Wie deed aan *awareness* bij de invoering van IT-servicemanagement?
- De doelgroepen van een *awareness campaign*?
- Draagt *awareness* bij aan een succesvolle ITIL implementatie?
- Zo ja, op welke wijze?

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een online enquête. Het onderzoek bestond

uit drieëntwintig vragen waar, indien gewenst, ook een toelichting op kon worden gegeven. In dit rapport worden de resultaten van dit onderzoek uiteengezet en worden de belangrijkste conclusies van het onderzoek verwoord. Gelet op het aantal organisaties (52) dat de enquête heeft ingevuld, moeten de uitkomsten als indicatief worden beschouwd.

Het onderzoek startte op 15 februari 2006. Tot juni is er de mogelijkheid geweest de vragenlijst in te vullen. In deze periode hebben vertegenwoordigers van 52 organisaties de enquête ingevuld. De reacties komen uit verschillende organisaties, zowel commerciële als niet-commerciële IT-dienstverleningsorganisaties. Kortom zowel van afnemers als leveranciers van IT-servicemanagement. Iets meer dan helft van de organisaties heeft aangegeven dat er nadere informatie opgevraagd mag worden. Daar waar de antwoorden daar aanleiding toe gaven is dat ook gebeurd.

Bij het succesvol implementeren van procesmatig werken is draagvlak voor de verandering erg belangrijk. Ook het besef van de impact en conse-

quenties van de verandering (bewustzijn) speelt een belangrijke rol. Dit geldt zowel voor medewerkers als het management. Een goed ontworpen proces is geen garantie voor een succesvolle implementatie, *awareness* is hierbij cruciaal.

Namens ITSMF heeft Aad Brinkman een onderzoek uitgevoerd naar de bijdrage van *awareness* op het al dan niet succesvol implementeren van (onder andere) processen. Op basis van dit onderzoek zal hij proberen te komen tot een 'best practice'. Aad Brinkman zal op dit onderzoek afstuderan aan de Kopstudie Service Management, die Hogeschool Novi in samenwerking met het ITSMF aanbiedt.

Van de organisaties geeft 92% aan IT-servicemanagement al geïmplementeerd te hebben, Ruim 83% daarvan heeft ITIL gehanteerd als methodiek. Ook IPW¹ wordt als methodiek genoemd (8%) en komt hiermee op gepaste afstand op de tweede plaats. Verder worden diverse varianten, voornamelijk gebaseerd op ITIL en 'gezond verstand' genoemd.

¹ IPW, Implementation Procesoriented Workflow

DEFINITIES

Om op de vragen van de enquête antwoord te kunnen geven, moeten eerst de begrippen IT-servicemanagement en *awareness* helder zijn. Men zou vooraf kunnen denken dat in de markt de definitie van IT-servicemanagement eenduidiger zou zijn dan die van *awareness*. Immers, in het Nederlands kennen wij geen goede vertaling voor het woord *awareness*, en er zijn veel zaken aan op te hangen.

IT-servicemanagement

Aan het begin van het onderzoek is gevraagd hoe organisaties IT-servicemanagement definiëren. De verwachting dat hier een eenduidig beeld uit naar voren zou komen bleek ongegrond. IT-servicemanagement wordt in de antwoorden gerelateerd aan:

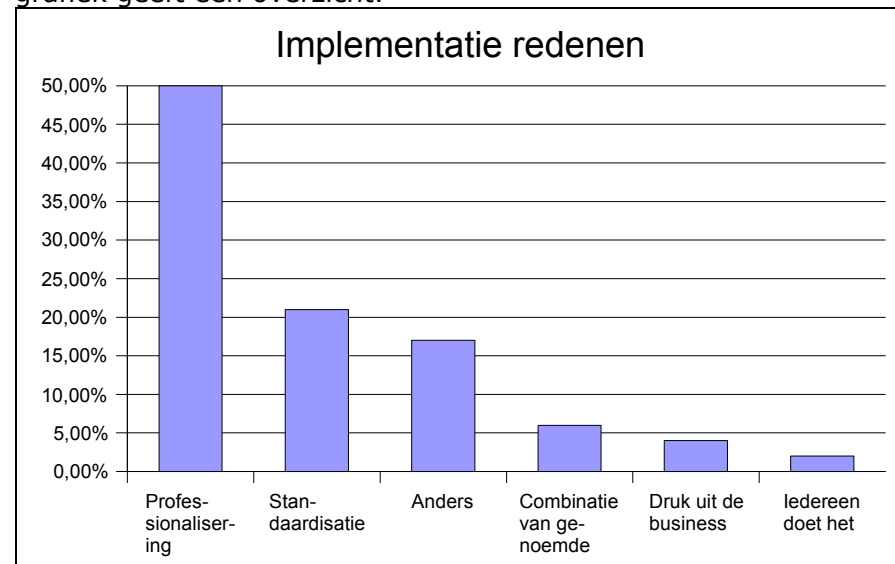
- *Business-IT alignment*;
- Het geheel van beheer processen;
- Het gestructureerd afstemmen van producten en diensten;
- Diensten aanbieden;
- Het goed op orde zijn van alle processen;
- Etcetera.

De grote lijn die er in gezien kan worden gaat om het leveren van diensten aan klan-

ten van een bepaalde kwaliteit en dat borgen in de organisatie. Hiermee komt de onderzoeker tot de volgende definitie:

IT-servicemanagement is het proces van effectief en efficiënt beheren en beheersen van de kwaliteit van de ICT dienstverlening ten behoeve van de klant.²

De belangrijkste reden om IT-servicemanagement te implementeren is het (verder) professionaliseren van de ICT-organisatie, daarna komt standaardisatie. De onderstaande grafiek geeft een overzicht.



Awareness (campaign)

De term *awareness* wordt in bijna alle gevallen vertaald met: *bewustwording* of *bekendheid* wanneer het wordt gekoppeld aan IT-servicemanagement. Bewustzijn van de noodzaak of van de verandering en het er naar handelen. De onderzoeker komt tot de volgende definitie:

Alle noodzakelijke activiteiten gericht op het krijgen van bewustzijn voor het belang van IT-servicemanagement en het handelen naar de werkwijze zoals bedoeld bij IT-service-management.

² ITIL Service Management leergang PSI Consult

De reden om aan *awareness* te doen en daarvoor activiteiten te beginnen zijn dus vooral:

1. Bewustzijn bij de medewerkers voor alle (noodzakelijke) veranderingen
 - Snapt iedereen waar wij mee bezig zijn?
2. Bekendheid bij de medewerkers van de nieuwe structuren en werkwijzen
 - Wat verandert er wel?
 - Wat verandert er niet?
4. Het kennen en accepteren van de noodzaak en belang van deze veranderingen.
 - 'Beginnen met het einddoel voor ogen', je hebt meer succes als je weet waar je wilt eindigen, wat doelen zijn en hoe deze gemeten kunnen worden.

AWARENESS AANPAKKEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de vragen rondom *awareness* bekeken.

- Hoe wordt *awareness* aangepakt?
- Wie is er verantwoordelijk voor het de *campaign*?
- Wie is de doelgroep van de *awareness campaign*?

Van de organisaties geeft 98% aan dat er bij het invoeren van IT-servicemanagement aandacht is geweest voor *awareness*. Opmerkelijk hierbij is dat bij 35% hierbij geheel of gedeeltelijk is ondersteund door een externe organisatie. Dit in de vorm van bijvoorbeeld een adviseur, projectleider.

Van de organisaties geeft 12% aan dat het alleen om training/games³ ging. Totaal gaat het om de helft van de organisaties die aangeven geholpen te zijn. Slechts 57% van deze groep noemen de externe adviseur als diegene die ook duidelijk heeft bijgedragen aan de *awareness campaign*.

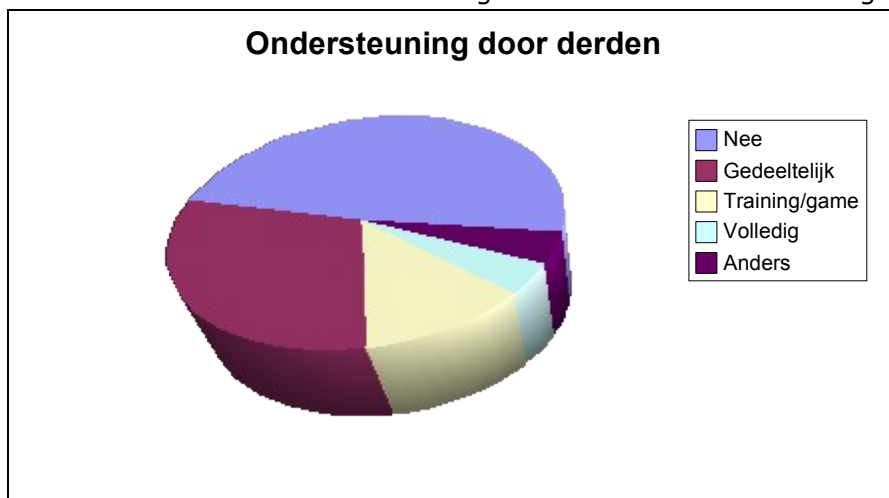
Bij 34% van de organisaties die externe ondersteuning hebben gehad wordt expliciet gemeld dat de externe adviseur niets aan *awareness* heeft gedaan. Drie op de tien geeft aan niet te weten of de externe partij aan *awareness* heeft gedaan. Dat betekent dus ook dat bij ongeveer eenderde van de organisaties de adviseur iets ge-

daan heeft en de organisatie daar ook van weet van zou hebben.

Deze externe begeleiders komen van verschillende organisaties. Bij ruim zestig procent van de externe dienstverleners gaat het om ICT-dienstverleners. Dat is twee keer zo veel als de organisatieadviesbureaus die dertig procent helpen.

Er wordt bij ruim veertig procent van de organisaties gekozen voor een ICT-dienstverlener. Dat is twee keer zo veel dan de keuze voor een organisatieadviesbureau. Daarnaast valt op dat er vooral gekozen wordt voor de grotere dienstverleners. Van de organisaties die een adviseur hebben ingehuurd om te ondersteunen bij de *awareness campaign*, noemt 53% van de dienstverleners 'groot'.

Op welke wijze wordt aan *awareness* invulling gegeven? In de enquête is gevraagd op welke wijze aandacht is besteed aan *awareness* in de eigen organisatie. Veel verschillende antwoorden komen dan naar voren. Er blijkt geen eenduidigheid over de wijze waarop dit aangepakt kan wor-



³ ITIL Foundations, maatwerk trainingen en managementgames als Apollo 13.

den. Bij de vraag wat de externe adviseur kan doen wordt veel genoemd:

- Workshops;
- Trainingen/games;
- Presentaties.

Daarnaast is een aantal keren nadrukkelijk aangegeven dat *awareness* iets voor de eigen organisatie is. Bij de vraag 'wat zelf te doen bij het krijgen van *awareness*' wordt genoemd:

- Zorgen voor goede opleiding;
- Presentaties en/of voorlichting geven;
- Zelf uitdragen, hiermee wordt bedoeld dat je zelf het goede voorbeeld moet geven en uitstralen dat je er achter staat.

Doorlooptijd

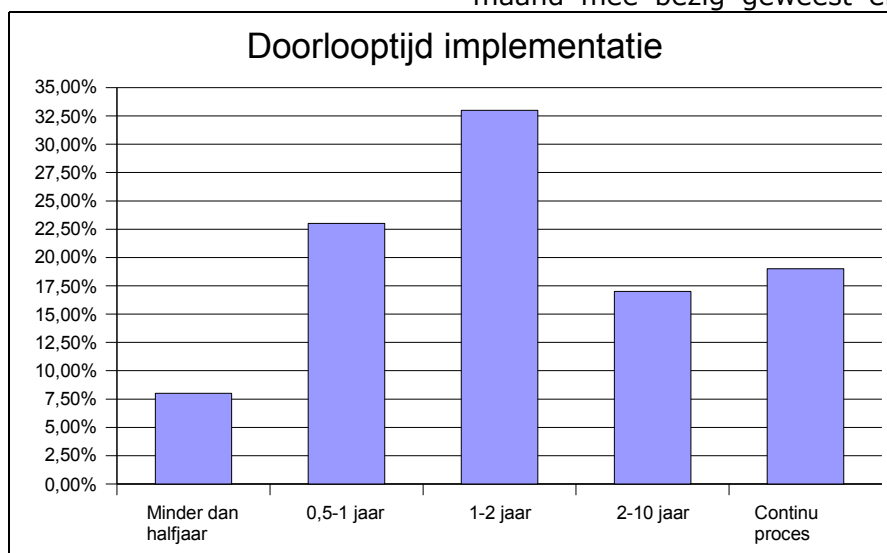
Een belangrijk onderdeel van het onderzoek naar *awareness* betreft de lengte van een *awareness campaign*. Bij de vraag naar de doorlooptijd van de invoering van IT-servicemanagement, geeft men aan dat er veel tijd voor moet worden genomen. Langer dan een jaar wordt in zeventig procent van de organisaties opgegeven.

Een aantal organisaties vindt

dat de in-voering van IT-servicemanagement een continu proces is. Eenzelfde beeld komt naar voren bij de *awareness campaign*. Ruim twintig procent van de organisaties geeft aan dat de *awareness campaign* minder dan een maand heeft geduurd. Het dubbele aantal organisaties (veertig procent) geeft aan dat de *awareness campaign* meer dan een jaar heeft geduurd. Een klein deel van de organisaties (23%) beschouwt de *awareness campaign* als een continu doorlopend proces. In de enquête geeft tien procent van de organisaties aan dat de invoering van IT-servicemanagement als slecht

wordt ervaren. Daarvan heeft de overgrote meerderheid een doorlooptijd voor de *awareness campaign* korter dan een half jaar.

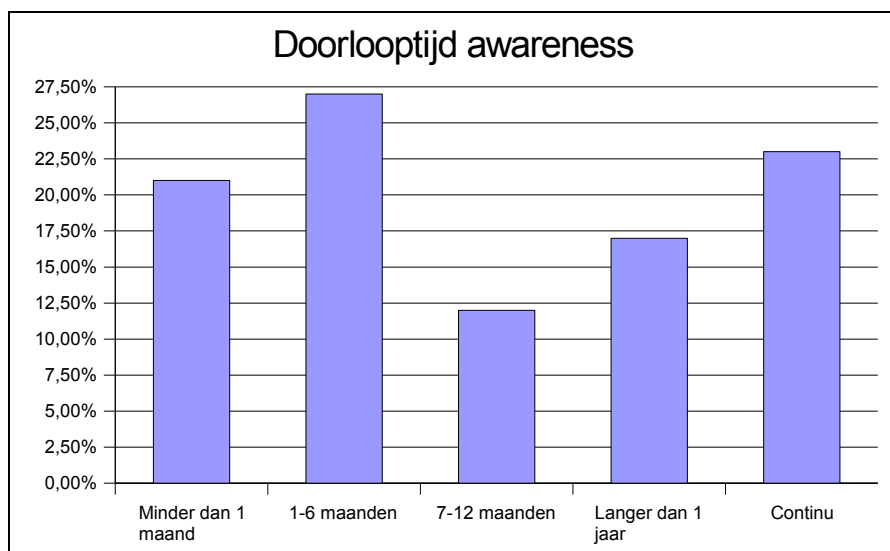
Kijkend naar de organisaties die het resultaat van hun invoering van IT-servicemanagement als goed beoordelen, valt op dat ruim veertig procent aangeeft meer dan een jaar nodig te hebben gehad. Daarvan geeft bijna dertig procent aan nog steeds bezig te zijn of het als een continu proces te zien. Twintig procent van de organisaties is minimaal een half jaar bezig geweest. Van de organisaties is zes procent korter dan een maand mee bezig geweest en



heeft een goede IT-servicemanagement implementatie achter de rug. Helaas geeft slechts een respondent hierbij een toelichting. Het betreft hier een organisatie die het beheer over neemt van anderen en daarbij servicemanagement inzet.

Ook hier heel veel verschillende antwoorden. Er zijn een aantal opmerkelijke bij:

- Procesmanagers, roependen in de woestijn;
- Hoofd automatisering zou het moeten zijn;
- dat is het probleem, het



Verantwoordelijk voor uitvoer awareness campaign

De vraag die gesteld is in de enquête is: Welke functionaris is verantwoordelijk voor de *awareness campaign*? Dit kan zicht uiten in: verantwoordelijk voor de kwaliteit, verantwoordelijk voor de uitvoering en verantwoordelijk voor het resultaat van de *awareness campaign*.

is nergens belegd;

- diverse mensen.

Ook 'niemand' wordt een aantal keren genoemd (10%).

Uit de antwoorden blijkt dat over het algemeen managers verantwoordelijk zijn. In een aantal gevallen is dat de procesmanager, maar ook de IT-manager, of IT-directie worden genoemd. Tevens komt de projectmanager naar voren als verantwoordelijke.

Doelgroepen bij een awareness campaign

Een goede *awareness campaign* wordt opgezet met een bepaald doel, gericht op een bepaalde doelgroep. In dit onderzoek is onderzocht welke doelgroepen bij de invoering van IT-servicemanagement tot de focus van de *awareness campaign* behoort.

Doelgroep Percentage

IT-afdeling	86%
MT	86%
Directie/MT+	53%
(Eind)gebruikers	69%

Daarnaast konden organisaties zelf nog doelgroepen aangeven:

Doelgroep Aantal

Leveranciers	3
Iedereen	2
Iedereen binnen onze kennisorganisatie	1
Iedereen die betrokken is	1
Beheerder	1
Externe klanten	1
Procesmanager	1

Opvallend aan het laatste rijtje zijn de leveranciers en iedereen. Op basis van deze cijfers is de doelgroep vooral IT en het MT (beide goed voor 86%). Daarna komen de gebruikers. Je kunt overigens ook zeggen

dat bijna eenderde van de gebruikers niet als doelgroep heeft.

Effecten van awareness

Organisaties starten een *awareness campaign* om verschillende redenen. Begrip krijgen voor de verandering is voor verreweg de meeste organisaties de belangrijkste reden. Maar er wordt met een *awareness campaign* gehoopt op meer effecten, zoals participatie, constructieve feedback en uiteindelijk een kwalitatieve invoering van IT-service-management.

Effect	Percentage
Meer begrip voor de verandering	70%
Mensen in de organisatie praten over de verandering en stellen zinvolle vragen	61%
Het proces (of processen) krijgt de kans zich verder te ontwikkelen	61%
(Proces-)management-aandacht en sturing leiden tot verbetering	61%
Aantoonbaar andere manier van werken	57%
Meer en open communicatie	48%
Constructieve feedback van betrokkenen	43%
Aantoonbaar beter presterende organisatie	35%
Commitment van alle betrokkenen (waardoor het proces niet of nauwelijks meer omzeild wordt)	35%

SUCCES

Succes van de campagne

In hoeverre draagt een succesvolle *awareness campaign* bij aan het succesvol invoeren van IT-servicemanagement? Om die vraag te beantwoorden is het van belang om te kijken naar de kwaliteit van de IT-servicemanagement implementaties bij de organisaties die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Van de organisaties beoordeelt 36% de eigen implementatie met *goed*. Nog eens 44% geeft zichzelf een 'normaal'. Als 'normaal' en 'goed' als succes kan worden bestempeld, kan 80% als een succes worden gezien.

Een aantal organisaties is na de enquête benaderd om een toelichting op de succesvolle invoering te geven. Daarbij is gebleken dat bij een deel van deze organisaties sprake is van een tweede, derde of zelfs vierde poging is om IT-servicemanagement in te voeren. Ook geven ze aan dat deze poging nu wel succes heeft omdat inmiddels aan een aantal voorwaarden, die veranderingen tot een succes maken, is voldaan. Eerder bleek dit niet het geval te zijn. Voornamelijk in de *awareness campaign* heeft dat sporen achter gelaten.

Gegeven reacties:

- "Inmiddels is er wel bittere noodzaak om professioneler te werken"⁴
- "De directie steunt ons nu wel"
- "We zijn nu uitgegaan van een duidelijke visie"

Succes en awareness

Gekeken is ook op welke wijze het succes (80%) te koppelen is aan een succesvolle *awareness campaign*. Om op deze vraag een antwoord te krijgen is de vraag gesteld welke effecten worden gezien op de *awareness campaign*.

- 58% meldt meer begrip voor de verandering;
- 58% zegt dat processen meer de kans krijgen zichzelf te ontwikkelen;
- 58% meldt dat procesmanagement en sturing leidt tot verbetering;
- 50% meldt een aantoonbare andere manier van werken;
- 48% meldt dat er gesproken wordt over de verandering en zinnige vragen worden gesteld;
- 44% ziet meer en meer open communicatie;

⁴Het professionaliseren van de IT-organisatie is voor bijna 50% van de organisaties de reden om IT-servicemanagement te implementeren

- 42% heeft het over een aantoonbaar beter presterende organisatie;
- 40% krijgt constructieve feedback;
- 35% tenslotte zegt dat processen niet meer omzeild worden en er dus aantoonbaar meer commitment is.

Als dit naast de eerder genoemde redenen om aan awareness te doen gezet wordt, wordt duidelijk dat naast heb hebben van begrip en het zien van de noodzaak nog een aantal andere zaken als gevolg worden gezien.

Er wordt gesproken over:

- Betere communicatie;
- Aantoonbaar andere manier van werken;
- Men geeft constructieve feedback.

De genoemde negatieve gevolgen:

- Er is nog steeds onbegrip;
- Geen effecten;
- Ik merk niets van een *awareness campaign*.

Er zijn overduidelijk meer positieve dan negatieve ervaringen/effecten als het gaat om het een *awareness campaign*.

CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Op basis van dit onderzoek kan een aantal conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan.

Conclusies

Een kort durende *awareness campaign* vergroot de kans op een minder succesvolle implementatie van IT-servicemanagement. Bij tachtig procent van de organisaties die de implementatie niet als goed of voldoende ervaren is er sprake van een korte (minder dan een half jaar) *awareness campaign*.

Er is geen eenduidige aanpak van een *awareness campaign*. Er worden verschillende aspecten genoemd en er is ook geen helder beeld hoe lang normaliter een *campaign* duurt. Variërend van korter dan een maand tot een continu proces.

Er ontbreekt een eenduidige definitie van IT-servicemanagement. Er zijn niet twee dezelfde definities van IT-service-management gegeven. Iedereen heeft zijn/haar eigen beeld er bij gegeven. Het gevoel van succes te hebben is ook gebaseerd op de eigen definitie. Of het op basis van een eensluidende definitie ook als een succes kan worden gekenmerkt is niet duidelijk.

Hetzelfde is ook merkbaar bij de duur van implementatie van IT-servicemanagement. Ook hier variëren de antwoorden van minder dan een half jaar (7%) tot een continu proces (23%).

Er is geen eenduidig beeld wie er verantwoordelijk is of zou moeten zijn voor de *awareness campaign*. Er worden zeer veel verschillende antwoorden gegeven. Kennelijk is er geen algemeen beeld wie er verantwoordelijk is voor het krijgen van begrip voor de verandering bij de invoering van servicemanagement.

De organisaties die deel hebben genomen aan dit onderzoek beschouwen voor het overgrote deel de servicemanagement implementatie als een succes. Hoewel het subjectief is, komt dit niet overeen met het beeld dat de onderzoeker van de markt heeft. Vooral professionals op de werkvloer ervaren deze implementaties vaak als bureaucratisch en vertragend. Hier is (nog) geen onderzoek naar gedaan. Vervolgonderzoek zou mogelijk interessante inzichten kunnen geven: Hoe ervaart de werkvloer het succes van IT-servicemanagement, als het

management van de organisatie IT-servicemanagement een succes noemt?

Het is denkbaar dat vooral mensen die succes beleven deze enquête invullen, of dat verantwoordelijken niet toegeven dat het op de werkvloer eigenlijk niet geaccepteerd wordt. Op basis van dit onderzoek is tachtig procent tevreden met de implementatie.

Wat ontbreekt is de verhouding redenen om een *awareness campaign* te starten en de effecten van zo'n *campaign*. Bij welke redenen is een *awareness campaign* effectief, en wanneer is het minder effectief?

Aanbevelingen

Op basis van bovenstaande conclusies kunnen er een aantal aanbevelingen worden gedaan die de kans op een succesvolle IT-servicemanagement implementatie in relatie tot een *awareness campaign* kunnen verhogen.

1. Neem ruim voldoende (doorloop)tijd voor zowel de servicemanagement implementatie als de *awareness campaign*.

Het is moeilijk om een harde periode aan te geven. Het is afhankelijk van het type organisatie. Maar kennelijk geldt hoe langer de (doorloop)tijd hoe meer succes. Op basis van de cijfers moet er voor de *awareness campaign* minimaal een half jaar worden uitgetrokken. Er wordt zelfs gepleit voor het hebben van continue aandacht voor *awareness*.

2. Er is behoefte aan het krijgen van een eenduidige aanpak voor een *awareness campaign*. De deelnemende organisaties doen het allemaal anders en zijn hier in meer of mindere mate succesvol in. Ook lijkt een aan te bevelen om binnen de organisatie een medewerker verantwoordelijk te maken voor de *awareness* in de organisatie.
3. Er blijkt eens te meer dat er geen eenduidige definitie van '(ICT) servicemanagement' is of in ieder geval niet breed bekend.

www.itsmf.nl

www.itsmfportal.nl

www.itsmfbooks.nl

www.itsmf-benchmarking.nl

D i t o n d e r z o e k i s u i t g e g e v e n d o o r :



ITSMF Nederland
Dorpsstraat 3
6741 AA Lunteren
www.itsmf.nl
info@itsmf.nl