



**Hoe service integratie
meetbaar te maken
- Whitepaper**

Hoe service integratie meetbaar te maken

Samenvatting licentie-informatie

Dit document is bedoeld als inspiratiebron voor diegenen die de prestaties van de service integrator in een SIAM-ecosysteem beter willen meten en begrijpen.

Iedereen die dit document gebruikt, moet zorgvuldig nadenken over zijn publiek en de inhoud aanpassen aan de behoeften van het doelgroep.

- Deze inhoud is van algemene aard en dient alleen als richtlijn
- De inhoud is vrijgegeven onder de creative commons licentie CC BY-SA 4.0 DEED. De licentie staat toe dat het materiaal zowel commercieel als niet-commercieel wordt gedeeld en aangepast; het **moet** worden toegeschreven aan Scopism met deze verklaring "*Copyright © Scopism 2024 Learn more at Scopism.com and join the SIAM community <https://scopism.circle.so/home>*" aan het begin en einde van elk materiaal.
- Lees de volledige licentie-informatie hier:
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Niets uit dit document mag op enigerlei wijze worden gebruikt of gereproduceerd voor het trainen van kunstmatige intelligentietechnologieën of -systemen zonder toestemming van de houder van het auteursrecht.

Stuur voor meer informatie een e-mail naar contact@scopism.com.

SIAM™ is een geregistreerde handelsnaam van EXIN.

Hoe service integratie meetbaar te maken

Documentmedewerkers

Dit whitepaper¹ zou niet mogelijk zijn geweest zonder de steun van leden van de werkgroep Service Integrator Measurements, gehost door de Scopism SIAM™ Community². Scopism wil graag de volgende mensen en organisaties bedanken voor hun bijdragen aan dit document:

Lead architects

Michelle Major-Goldsmith, **Kinetic IT**

Simon Dorst, **Kinetic IT**

Auteurs en reviewers

Daniel Breston, **Gepensioneerd**
Deepti Dewgun, **Cognizant**
Gavin Espin, **Vectiq**
Gerry Flanagan, **Ergo Technology Group**
Harry Lamers, **Simac IT**
Holly Kong
Ian Clark, **Fox ITSM**
Jonathan Lipton
Michiel Boom, **Kyndryl**

Neha Jain, **Kyndryl**
Patrick Follon, **Follon & Partners**
Paul Drayton, **Atos**
Simon Figg, **CGI**
Soufiane Bouchouachi
Stacy Thomas, **Kinetic IT**
Steve Morgan, **Syniad IT**
Tony Gray,
Wim Bonte, **Proximus**

De vertaling van dit whitepaper is tot stand gebracht door SIAM Community NL

Harry Lamers, **Simac IT NL**
Michiel Boom, **Kyndryl**
Patrick Follon, **Follon & Partners**
Suzanne Galletly, **EXIN**

De terminologie van deze vertaling sluit zoveel mogelijk aan bij de SIAM Foundation Body of Knowledge.

¹ Versiedatum: 15 oktober 2024 / Vertaaldatum 7 mei 2025

² <https://scopism.circle.so/feed>

Hoe service integratie meetbaar te maken

Inhoudsopgave

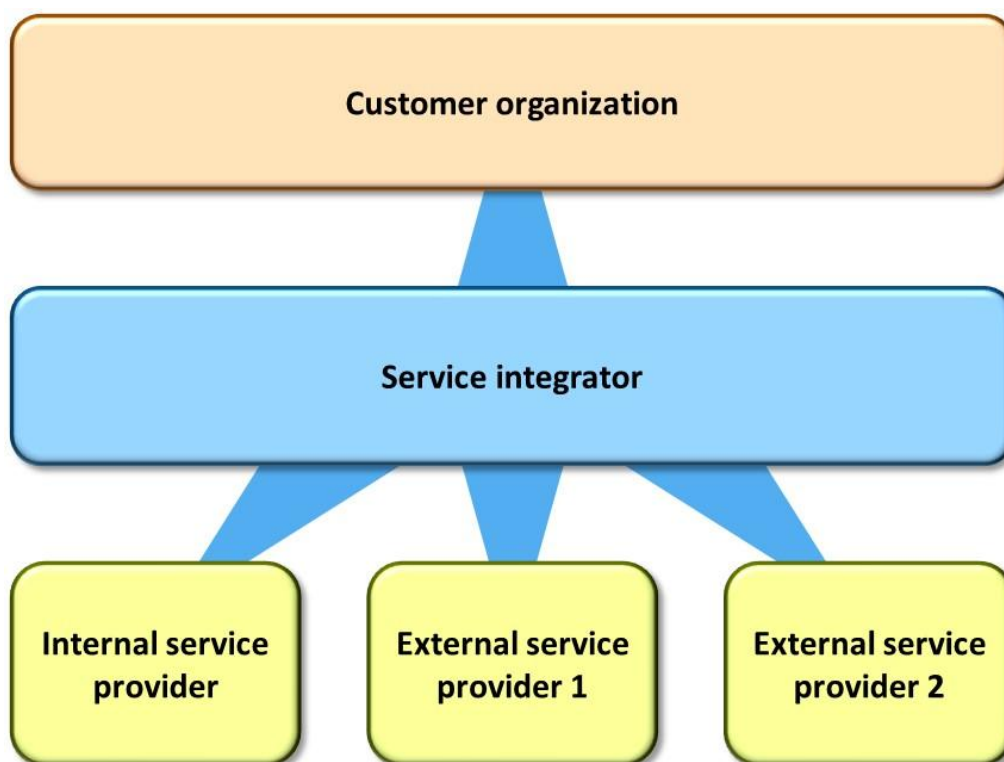
Samenvatting licentie-informatie	1
Documentmedewerkers	3
Inhoudsopgave	4
Inleiding	5
De rol van de service integrator	6
De SIAM-watermeloen	7
Dit whitepaper	7
De uitdagingen	8
Gebrek aan SIAM-kennis	9
Ontbreken van een (gecommuniceerde) SIAM-strategie	10
Ongeschikte (of verouderde) overeenkomsten/contracten	11
Te financieel gericht	12
Te operationeel gericht	12
Confronterende of overdreven competitieve metingen	13
Moeite met het genereren van zinvolle performance metingen	14
Aanbevelingen	15
Stel een SIAM-strategie en SIAM-deliverables op	16
Definieer de rol van de service integrator	17
Bereid het contract voor op service integratie en samenwerking	18
Creëer (gedeelde) end-to-end service performance metingen	19
Bevorder een cultuur van samenwerken	20
Evalueer de service-ervaring	21
Maak een holistisch meetkader mogelijk	22
Meet de activiteiten van de service integrator	27
Conclusie	30

Hoe service integratie meetbaar te maken

Inleiding

Service Integratie en Management (SIAM) wordt steeds fundamenteler voor het functioneren van het bedrijfsmodel van een organisatie. Vandaag de dag staan organisaties voor de uitdaging om complexe sourcingmodellen in evenwicht te brengen met de behoefte aan flexibiliteit en de bereidheid om veranderingen door te voeren om adequate bedrijfsresultaten mogelijk te maken. SIAM pakt dit vanuit vier perspectieven aan: het beheer, de borging, de governance, de verbetering en de coördinatie van de end-to-end serviceverlening (aangeduid als de 'MAGIC'-elementen).

De SIAM-methodologie beveelt de aanstelling van een **service integrator** aan: één logische entiteit die verantwoordelijk is voor de end-to-end servicelevering. De klantorganisatie beheert de relatie met de service integrator, die op zijn beurt de relaties met service providers beheert (die zowel intern als extern kunnen zijn).



Figuur 1: Het SIAM-ecosysteem (SIAM Foundation Body of Knowledge, figuur 6)

Hoe service integratie meetbaar te maken

De rol van de service integrator

Het beheren van meerdere service providers brengt aanzienlijke bestuurlijke uitdagingen met zich mee. Het is de verantwoordelijkheid van de service integrator om de klant een centraal aanspreekpunt voor verantwoordelijkheid en controle te bieden. Zij is ook verantwoordelijk voor het bevorderen van samenwerking en verbetering bij service providers.

Dit maakt de rol van de service integrator een beetje ongemakkelijk: ze leveren geen deel van de services (de outputs) en zijn ook niet verantwoordelijk voor de activiteiten van de individuele service providers. Ze zijn ook niet verantwoordelijk voor de bedrijfsresultaten van de klantorganisatie. Toch worden zij vaak verantwoordelijk gehouden voor de end-to-end waarde die een SIAM-omgeving levert.

De sportteam-analogie

Denk aan een sportteam met verschillende spelers die elk unieke vaardigheden, achtergronden en benaderingen meebrengen (vergelijkbaar met service providers). Net als de service integrator is de manager of coach niet direct betrokken bij het spelen van het spel (het leveren van diensten) of het managen van de prestaties van individuele spelers (service provider). Toch is de rol van de coach cruciaal bij het samenbrengen van deze individuen in een hecht team dat wedstrijden wint (het leveren van end-to-end servicewaarde via de service providers).

Een van de belangrijkste uitdagingen in een SIAM-omgeving is het meten van de bijdrage van de service integrator (en het rechtvaardigen van eventuele bijbehorende investeringen). Hun rol is het operationeel beheren van de end-to-end servicelevering en prestaties binnen het ecosysteem van zowel interne als externe service providers. Het kan echter een uitdaging zijn om de prestaties van de service integrator te onderscheiden van die van de service providers. Organisaties moeten erkennen dat goede prestaties van service providers niet noodzakelijkerwijs de effectiviteit van de service integrator aangeven.

De waarde van de service integrator ligt in zijn vermogen om de vele aspecten die bijdragen tot een goed functionerende SIAM-omgeving te verbeteren: de tevredenheid van de klant, het behoud van personeel, de schaalbaarheid van de service, de kostenefficiëntie, de operationele governance, de samenwerking, voortdurende verbetering, de wendbaarheid, en een 'één

Hoe service integratie meetbaar te maken

team'-cultuur. Maar deze zijn niet altijd gemakkelijk meetbaar en worden misschien helemaal niet gemeten.

De SIAM-watermeloen

De term 'watermeloen'-rapportage, zoals beschreven in de **SIAM Foundation Body of Knowledge**³, is een concept dat velen zullen herkennen. Het verwijst naar de noodzaak om zowel kwalitatieve als kwantitatieve maatregelen te gebruiken om een situatie te voorkomen waarin de rapportage positieve prestaties laat zien (weergegeven als 'groen' voor individuele outputs, d.w.z. de prestaties van service providers), maar niet aan de behoefte voldoet (waardoor de serviceprestaties 'rood' zijn vanuit het perspectief van de klantorganisatie).

Aangezien de service integrator noch de outputs levert, noch verantwoordelijk is voor de uitkomsten, is de enige manier om hun waarde te beoordelen het definiëren en mogelijk maken van een aanvullende set meetcriteria om hun bijdrage aan de prestaties van het SIAM-ecosysteem te evalueren.

Dit whitepaper

Dit whitepaper is voortgekomen uit een discussie in de Scopism Global SIAM Community over de uitdagingen en huidige tekortkomingen van het meten van service integrators.

Het analyseert de huidige praktijken voor het meten van service integratie en biedt aanbevelingen en richtlijnen voor het verbeteren van de meting van de prestaties van de service integrator.

³ Download hier de Foundation BoK: <https://scopism.circle.so/c/bodies-of-knowledge/>

Hoe service integratie meetbaar te maken

De uitdagingen

SIAM is een evolutie van hoe ingeburgerde servicemanagementprincipes moeten worden toegepast binnen een complexe multi-sourced omgeving. Maar ondanks het bestaan van gevestigde servicemanagement frameworks, hebben veel organisaties nog steeds hulp nodig bij het begrijpen van de details van SIAM, en de omvang en focus van de centrale rol van de service integrator. Daarom is het van cruciaal belang om de impact en de waarde van een service integrator te erkennen.

De sportteam-analogie (vervolg)

Als één speler in een team niet presteert (of in SIAM, één service provider), kan het hele team verliezen (de end-to-end prestatie). Maar is dit noodzakelijkerwijs de schuld van de manager/coach (die in deze analogie de service integrator is)?

Ook als het team goed presteert en wedstrijden wint, kan dat aan de kwaliteit van de spelers liggen en niet per se aan de manager/coach.

De rol van de manager/coach is genuanceerder dan teamprestaties (of individuele prestaties). Het gaat om resultaten, ontwikkeling, cohesie/cultuur en vele andere aspecten.

In veel SIAM-omgevingen zijn performance indicatoren voornamelijk gericht op operationele efficiëntie en effectiviteit van de dienstverlening. De werkelijke waarde van een service integrator is echter veel meer. Dit betekent dat niet alleen de end-to-end servicewaarde of serviceprestaties gemeten moeten worden, maar ook andere waardevolle en misschien minder zichtbare aspecten van SIAM die eerder besproken zijn, zoals samenwerking, verbetering en de 'één team'-cultuur.

De Scopism SIAM Community kwam bijeen in een online conferentie over dit onderwerp en verzamelde voorbeelden van ervaringsdeskundigen met betrekking tot praktijkvoorbeelden en performance indicatoren die gebruikt worden om de prestaties van service integrators te meten.

Dit bracht belangrijke uitdagingen aan het licht die organisaties tegenkwamen bij het invoeren, meten en realiseren van de voordelen van een service integrator, zoals:

Hoe service integratie meetbaar te maken

- Gebrek aan SIAM-kennis
- Ontbreken van een (gecommuniceerde) SIAM-strategie
- Niet (meer) passende (of verouderde) overeenkomsten/contracten
- Te financieel gericht
- Te operationeel gericht
- Metingen die te veel gericht zijn op concurrentie/competitie.
- Moeite met het genereren van zinvolle performance metingen.

Gebrek aan SIAM-kennis

Hoewel servicemanagement algemeen bekend is, hebben veel organisaties nog geen goed begrip van de SIAM-principes, wat leidt tot misvattingen over de rol van een service integrator. Organisaties verwarren serviceverlening vaak met service integratie en zien de service integrator ten onrechte als een andere provider. Dit vertroebelt de voordelen van de introductie van een service integrator en hoe het meetmodel binnen een SIAM-ecosysteem eruit moeten zien om deze voordelen aan te tonen.

De rol van de service integrator is fundamenteel anders dan die van een service provider. Een service integrator neemt een onderscheidende positie in ten opzichte van de service providers en richt zich op het garanderen van naadloze end-to-end service delivery door middel van effectieve coördinatie, samenwerking en governance tussen hen.

Het gevolg van het niet aangaan van deze uitdaging is vaak dat de verwachtingen van de klant en de service integrator niet op elkaar zijn afgestemd, wat de werking en de voordelen van de hele SIAM-omgeving ondermijnt.

Praktijkvoorbeeld (gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

Een 'nachtmerriescenario': De klant heeft gebrekkige en inconsistente ITSM-processen, niet-coöperatieve, silageoriënteerde service providers met contracten die niet zijn afgestemd op de bedrijfsresultaten, en verwacht dat dit op magische wijze zal worden opgelost door een service integrator aan te stellen.

Hoe service integratie meetbaar te maken

Ontbreken van een (gecommuniceerde) SIAM-strategie

Klantenorganisaties moeten een SIAM-strategie ontwikkelen. Dit wordt niet altijd gedaan, en als er een strategie is ontwikkeld, wordt deze niet altijd gedeeld met de service integrator en de service providers. Op dezelfde manier nemen externe service integrators vaak SIAM-overeenkomsten aan zonder de zakelijke drijfveren achter hun overeenkomst volledig te begrijpen.

Het ontwikkelen van een strategie stelt een organisatie in staat om activiteiten te coördineren en te plannen in plaats van alleen te vertrouwen op de gelegenheid, individueel initiatief of geluk. In een SIAM-transitie project moet de SIAM-strategie richting geven aan activiteiten van de SIAM-roadmap, waaronder het ontwerp van het SIAM-model, beslissingen over sourcing en het aanstellen van service providers (bron: **SIAM Professional Body of Knowledge**).

Zonder een SIAM-strategie heeft de service integrator geen duidelijkheid over de bedrijfsdoelstellingen of een gedefinieerde ambitie, die nodig zijn voor het bepalen van serviceniveaus en Key Performance Indicators (KPI's).

Praktijk voorbeeld (een fictief voorbeeld, gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

Een grote organisatie had een toekomstig operationeel model voor ogen met meerdere service providers om de technologische stabiliteit, continuïteit, beveiliging, schaalbaarheid en flexibiliteit te verbeteren.

Het gebrek aan communicatie van een duidelijke SIAM-strategie naar de service integrator en service providers resulteerde echter in operationele silo's, integratieproblemen, zwakke plekken in de beveiliging, schaalbaarheidsproblemen en een verslechterde klantervaring.

Het gebrek aan strategische governance bij de klant leidde tot inefficiëntie en gemiste kansen, wat het belang onderstreept van het vaststellen en communiceren van een SIAM-strategie om diensten effectief te beheren en te integreren.

Hoe service integratie meetbaar te maken

Ongeschikte (of verouderde) overeenkomsten/contracten

Net als de klantorganisatie moet ook de inkoopafdeling de SIAM-principes op hoofdlijnen begrijpen en weten hoe deze gemeten worden op volledigheid en effectiviteit. Een gebrek aan begrip kan leiden tot slecht bedachte performance indicatoren in contractdocumenten, die later kunnen worden overgenomen voor performance management en rapportages. Dit is vaak het geval bij oude contracten, die opgesteld zijn voordat het SIAM-model geïmplementeerd werd, maar het kan ook nog zichtbaar zijn in latere overeenkomsten.

Het resultaat is dat er binnen de SIAM-omgeving contracten en overeenkomsten kunnen bestaan met verschillende indicatoren en beperkte flexibiliteit voor aanpassingen. De indicatoren kunnen zelfs tegenstrijdig zijn of verschillend gedrag van verschillende service providers stimuleren.

Van de service integrator wordt verwacht dat hij/ zij de verschillende performance indicatoren harmoniseert, en met conflicterende prikkels voor service providers weet om te gaan en complexe escalaties weet op te lossen, vaak via arbeidsintensieve benaderingen (zoals de zogenaamde "Swivel chair methode") die tijdrovender, minder effectief en foutgevoelig zijn. Dit onvermogen om de volledige end-to-end service in kaart te brengen en te meten, kan het veel moeilijker maken om de prestaties van de service integrator (en het SIAM-ecosysteem als geheel) te beoordelen.

Praktijkvoorbeeld (gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

Bij contractonderhandelingen zijn de juiste mensen (d.w.z. met SIAM-kennis) niet vanaf het begin betrokken. Hierdoor verandert soms de onderhandeling in een speedcursus over het onderwerp om tot een gemeenschappelijk begrip te komen.

Een ander aspect dat vaak over het hoofd wordt gezien, zijn de flexibele contracteringsmodellen die SIAM nodig heeft voor een snelle onboarding en offboarding van service providers. Het ontbreken hiervan zal het voor de SIAM-omgeving, geleid door de service integrator, moeilijker maken om te evolueren en te verbeteren naarmate er nieuwe vereisten, technologieën en diensten worden geïntroduceerd.

Het cruciale verschil voor SIAM ligt in de reikwijdte en focus van overeenkomsten en contracten. Traditioneel waren deze gericht op

Hoe service integratie meetbaar te maken

geïndividualiseerde, service provider specifieke metingen. Daarentegen omvatten SIAM-overeenkomsten prestatie-indicatoren die de effectiviteit van het gehele service-ecosysteem weerspiegelen, zodat alle service providers samenwerken om samenhangende, hoogwaardige diensten aan de organisatie te leveren.

Te financieel gericht

Een te grote nadruk op financiële prestaties kan de bredere doelstellingen van SIAM ondermijnen, waardoor kritieke aspecten zoals:

- end-to-end servicekwaliteit
- klanttevredenheid, en
- verbetering en innovatie.

De rol van de service integrator is om de samenwerking tussen service providers te bevorderen, waardoor de algehele servicekwaliteit verbetert. Een overdreven focus op financiële sancties voor ondermaats presterende service providers kan verbetering en samenwerking in de weg staan. Service providers zullen hun eigen belangen vooropstellen, wat indruist tegen de 'één team'-cultuur en belangrijke SIAM-concepten zoals 'fix first, argue later'.

Praktijkvoorbeeld (gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

Een service integrator erft een reeks financieel georiënteerde KPI's die gericht zijn op boetes/incentives voor service providers, gebaseerd op de kwantitatieve resultaten van individuele indicatoren. Dit maakt de relatie tussen de service integrator, de service providers en de klant minder coöperatief (en meer defensief).

Als prestatie indicatoren te financieel gericht zijn, kunnen service providers ook terughoudend zijn om te investeren in nieuwe vaardigheden, technologieën en processen die de end-to-end dienstverlening zouden kunnen verbeteren, maar die geen onmiddellijke financiële voordelen bieden voor die service provider. De financiële focus beperkt de manier waarop service providers, SIAM en ook de integrator 'beoordeeld' worden (gemeten, beloond, enz.), waardoor de focus op de end-to-end service en de samenwerkings- en verbeteringsaspecten verloren gaat.

Te operationeel gericht

Organisaties vertrouwen vaak alleen op operationele indicatoren om het

Hoe service integratie meetbaar te maken

succes van een service integrator te meten. De huidige performance metingen geven voorrang aan transactionele proces- en systeemgegevens, zoals de tijd die nodig is om incidenten op te lossen, de reactietijd van de servicedesk en het aantal succesvolle wijzigingen.

Hoewel deze waardevolle inzichten bieden in dienstverlening, schetsen ze een onvolledig beeld van de service-ervaring, waarbij de werkelijke waarde van SIAM en de rol van de service integrator verwaarloosd wordt (bijvoorbeeld verbeterde klanttevredenheid, personeelsbehoud, schaalbaarheid van de service, kostenefficiëntie, operationeel bestuur, samenwerking, verbetering, wendbaarheid, een 'één team'-cultuur en vele andere aspecten die bijdragen aan een goed functionerende SIAM-omgeving).

Deze beperkte focus kan leiden tot een ontkoppeling van de operationele prestaties en de algemene waarde voor het bedrijf en zich manifesteren als het 'watermeloeneffect'. Uitsluitend vertrouwen op operationele statistieken creëert een blinde vlek voor organisaties die SIAM implementeren en ondermijnt (en onderwaardeert) de positionering en de rol van de service integrator. De end-to-end impact van de service integrator is moeilijk te visualiseren als de indicatoren allemaal gericht zijn op onderdelen van de services in scope.

Praktijkvoorbeeld (gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

Maatregelen zijn vaak meer numeriek/kwantitatief dan kwalitatief.

Bijvoorbeeld:

- *Reactie- en oplostijd voor grote incidenten*
- *Nauwkeurigheid configuratiebeheer*
- *Doorlooptijd voor afhandeling van een verzoek*
- *% succesvolle releases*
- *Volledigheid en nauwkeurigheid van facturen/rekeningen*
- *Beschikbaarheid van diensten.*

Confronterende of overdreven competitieve metingen

Hoe service integratie meetbaar te maken

Concurrentie kan een goede zaak zijn en concurrenten tot betere prestaties aanzetten. **De SIAM Foundation Body of Knowledge** erkent concurrentie als een potentieel voordeel van een SIAM-omgeving, omdat het helpt bij het identificeren van de voordeligste (meest effectieve, meest flexibele ...) service providers bij het zoeken naar externe diensten of diensten van derden.

Deze concurrentie, die vaak optreedt voordat service providers in de SIAM-omgeving worden opgenomen, kan later echter een probleem worden. Zodra de omgeving "live" gaat, wordt van de service providers verwacht dat ze samenwerken met de andere service providers of de service integrator (die misschien hun concurrenten zijn in een andere zakelijke context).

Binnen een SIAM-omgeving kunnen ondoordachte concurrentiemaatregelen een cultuur van rivaliteit in plaats van samenwerking creëren. Dit kan leiden tot geïsoleerde dienstverleningsactiviteiten, wat het vermogen van de service integrator om naadloze end-to-end diensten te verlenen, belemmert.

Praktijkvoorbeeld (voorbeeld, gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

Een organisatie bepaalde dat - ongeacht hoeveel Oplosgroep -groepen erbij betrokken waren - de uiteindelijke Oplosgroep -groep/service provider verantwoordelijk was voor het bereiken van het end-to-end serviceniveau en dus ook voor eventuele bijbehorende boetes. Dit resulteerde in aanzienlijke overheadkosten, waarbij service providers "de verantwoordelijkheid afschoven" (d.w.z. het incident) om hun commerciële risico's te beheersen.

Dit leidde tot lastige service level remediation-onderzoeken voor de service integrator, wat onnodige vijandigheid opwekte bij de service providers en de service integrator zelf.

Dit gebrek aan samenwerking maakt het ook moeilijk om de prestaties van de service integrator te meten, aangezien de conflicten tussen de service providers en de inefficiënties de doeltreffendheid van de management- en coördinatiecapaciteiten van de service integrator beïnvloeden.

Moeite met het genereren van zinvolle performance metingen

Het coördineren en consolideren van prestatiegegevens over meerdere dienstverleners heen vormt een aanzienlijke uitdaging. Hoewel traditionele

Hoe service integratie meetbaar te maken

meetcriteria prestatiegegevens kunnen vastleggen, negeren ze vaak de samenwerkings- en co-creatieve aspecten die essentieel zijn in een SIAM-omgeving. Het effectief meten van samenwerkingsacties en de dynamiek van service integratie vereist een specifieke aanpak.

Het kwantificeren van dit samenwerkingsgedrag is cruciaal en vormt een belangrijke uitdaging bij het bepalen van de algehele effectiviteit van de service integrator. De kern van de uitdaging ligt in het verkrijgen van zinvolle data. Data spelen een cruciale rol bij het nemen van beslissingen, en met solide stuurinformatie kunnen bedrijven weloverwogen beslissingen nemen.

Praktijkvoorbeeld (een voorbeeld, gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

Het genereren van een algemene "healthcare score", uitgesplitst in domeinen en service providers: Healthcare wordt gebruikt als het sentiment om aan te tonen dat je "goed werk levert".

Maar hoe definieer je dan "healthcare"? Hoe meet je het? ... Beleving? Impact? Verstoring?

We vroegen de klant: "Hoe ziet goed eruit"?

Ze zeiden: "Goed wordt aangetoond door flexibiliteit en veranderingen op basis van wat op dat moment belangrijk voor ons is".

Aanbevelingen

Voor de genoemde uitdagingen zijn er verschillende aanbevelingen om de meting van de prestaties van de service integrator te verbeteren.

- Stel een SIAM-strategie en SIAM-deliverables op
- Definieer de rol van de service integrator
- Bereid het contract voor op service integratie en samenwerking
- Creëer (gedeelde) end-to-end service performance metingen
- Bevorder een cultuur van samenwerking
- Beoordeel de service-ervaring
- Maak een holistisch meetkader mogelijk
- Meet de activiteiten van de service integrator.

Het is cruciaal dat de klantorganisatie het voortouw neemt bij het initiëren (of op zijn minst goedkeuren) van deze aanbevelingen, vooral tijdens de 'Plan &

Hoe service integratie meetbaar te maken

Build'-fase van de SIAM-roadmap, waarin het SIAM-model wordt gedefinieerd en veel aanbevelingen moeten worden toegepast.

Geen enkele aanbeveling zal alle uitdagingen het hoofd bieden; daarom wordt voorgesteld om ze allemaal, of op zijn minst een combinatie ervan, toe te passen.

Stel een SIAM-strategie en SIAM-deliverables op

Het vaststellen en communiceren van een SIAM-strategie is essentieel. Deze strategie moet worden afgestemd op de bredere IT- en bedrijfsstrategieën en -doelen. De SIAM Governance Lead, een senior managementfunctie in de klantorganisatie, moet toezicht houden op de SIAM-strategie en deze beheren om ervoor te zorgen dat deze is afgestemd op de bedrijfsresultaten.

Een goed gedefinieerde SIAM-strategie maakt het mogelijk om doelen duidelijk te meten, wat cruciaal is voor het verhogen van de end-to-end servicekwaliteit, het beheersen van de kosten en het verbeteren van de flexibiliteit. Als deze doelen en metingen duidelijk gedefinieerd zijn en gecommuniceerd worden naar alle belanghebbenden, ontstaat er bewustzijn en wordt de samenwerking binnen de SIAM-omgeving gestimuleerd.

Om de kloof tussen bedrijfsresultaten en de SIAM-strategie te overbruggen, kunnen IT-resultaten - zoals kosten, kwaliteit en gebruikerstevredenheid - gekoppeld worden aan aspecten die meer op het bedrijf gericht zijn, zoals nieuwe functies, prestaties en risico's. Hierdoor kunnen organisaties zowel de output als het resultaat van hun service integratie-inspanningen meten.

Praktijkvoorbeeld (een voorbeeld, gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

- Aantal geïdentificeerde kostenbesparende / efficiëntie-initiatieven
- Projecten worden zonder verstoringen in productie genomen (indien in scope)
- Projecten op tijd, binnen budget en met goede kwaliteit opleveren (indien in scope)

Naast de SIAM-strategie kunnen andere kerndeliverables zoals een SIAM-governance raamwerk, een geïntegreerd procesraamwerk en een toolingstrategie de intenties, verwachtingen en rol van de klantorganisatie verder verduidelijken. Door naast operationele maatregelen ook

Hoe service integratie meetbaar te maken

bedrijfsgerichte indicatoren te integreren, kunnen organisaties de bijdrage van de service integrator aan het verbeteren van bedrijfsprocessen, het verbeteren van de klantervaring en het behalen van strategische resultaten beter evalueren.

Als deze gedefinieerd, beschreven, gecommuniceerd en geïmplementeerd zijn, zal dat de service integrator ondersteunen in zijn activiteiten.

Deze aanbeveling zal helpen bij de uitdagingen van:

- Ontbreken van een (gecommuniceerde) SIAM-strategie
- Te financieel gericht
- Te operationeel gericht
- Confronterende of overdreven competitieve metingen
- Moeite met het genereren van zinvolle performance metingen

Definieer de rol van de service integrator

Om ervoor te zorgen dat alle partijen binnen de SIAM-omgeving de rol van de service integrator begrijpen, is het nuttig om de verschillende rollen en verantwoordelijkheden van de drie SIAM-lagen – de klantorganisatie/de behouden klantcapaciteiten, de service integrator en de dienstverleners – vast te leggen in een RACI-matrix of een vergelijkbaar hulpmiddel.

Een RACI-matrix kan betrekking hebben op een specifiek proces, de activiteiten van de zogenaamde *structural elements*⁴ (bijv. werkgroepen of procesforums) of de stappen van een end-to-end servicewaardeketen. De RACI-matrices moeten de volgende onderwerpen bevatten:

- verantwoordelijkheden voor rapportage van metingen
- het behalen van doelstellingen (inclusief de beschrijving van reikwijdte en uitsluitingen)
- verantwoordelijkheden met betrekking tot de coördinatie die nodig is om deze doelen te bereiken.

De **SIAM Foundation Body of Knowledge** stelt dat de *service integrator optreedt namens de klantorganisatie* ('de stem van de klant'). De rol van de service integrator moet daarom ook erkend worden in de contracten en

⁴ 'Structural elements' is in het Body of Knowledge een verzamelnaam voor SIAM boards, process forums en working groups

Hoe service integratie meetbaar te maken

overeenkomsten.

Deze aanbeveling zal helpen bij de uitdagingen van:

- Gebrek aan SIAM-kennis
- Confronterende of overdreven competitieve metingen

Bereid het contract voor op service integratie en samenwerking

Contracten (en overeenkomsten) moeten prestatie-indicatoren prioriteren die in lijn zijn met de bedrijfsdoelstellingen. De sleutel hiertoe is vroegtijdige betrokkenheid van de inkoopafdeling en belangrijke zakelijke stakeholders. Door ervoor te zorgen dat contractuele kaders aansluiten bij de specifieke behoeften van SIAM, kan de service integrator de end-to-end serviceprestaties effectief coördineren tussen diverse dienstverleners en meetbare waarde leveren in overeenstemming met de SIAM-strategie van de klantorganisatie.

Het is belangrijk dat de inkoopafdeling op de hoogte is van de SIAM-strategie, de end-to-end service indicatoren en andere SIAM-deliverables die de serviceprestaties ondersteunen, zoals bijvoorbeeld besproken in dit document:

- Contractduur
- Samenwerkingsclausules of -overeenkomsten
- Het SIAM-governance framework (en RACI-matrices)
- Uniforme prestatie indicatoren, scope en definitie (van het prestatie management- en rapportagekader)
- Toolingclausules uit de toolingstrategie, inclusief het zogenaamde *common data dictionary* (CDD)
- Specificaties van het geïntegreerde procesraamwerk (en procesmodellen).

Deze aanbeveling zal helpen bij de uitdagingen van:

- Gebrek aan SIAM-kennis
- Ontbreken van een (gecommuniceerde) SIAM-strategie
- Ongeschikte (of verouderde) overeenkomsten/contracten
- Confronterende of overdreven competitieve metingen
- Moeite met het genereren van zinvolle performance metingen.

Hoe service integratie meetbaar te maken

Creëer (gedeelde) end-to-end service performance metingen

Het is aan te raden om de waardeketens van de end-to-end service te definiëren met specifieke prestatie-indicatoren en streefwaarden. Neem deze op in de kaders voor prestatiebeheer en prestatiemeting en voeg indicatoren toe om de bijdragen van de service integrator te evalueren. Zoals:

- de eindgebruikers tevredenheid verhogen
- het bijdragen aan het behoud van personeel
- de schaalbaarheid van services vergroten
- een cultuur van "één team" bevorderen.

Introduceer specifieke metingen die de samenwerking tussen service providers en de coördinatie van de service integrator beoordelen. Bijvoorbeeld de "Ping Pong Index" welke tickets/incidenten weergeeft die tussen service providers heen en weer doorgestuurd worden zonder te worden opgelost.

Vloeiende samenwerking tussen service providers en de service integrator is cruciaal voor het bereiken van end-to-end service indicatoren. Deze samenwerking wordt ondersteund door een 'één team'-cultuur, duidelijk gedefinieerde samenwerkingsindicatoren en uitgebreide end-to-end prestatiemetingen. Een belangrijk element in deze aanpak is de toewijding bij alle partijen aan gedeelde serviceniveaus en doelstellingen.

Deze gedeelde end-to-end metingen zorgen ervoor dat elke service provider en de service integrator dezelfde doelstellingen nastreven, waardoor het hele SIAM-ecosysteem als één enkele, geïntegreerde eenheid functioneert, de servicekwaliteit verbetert, silo's tot een minimum worden beperkt en een consistente klantervaring wordt gegarandeerd.

Praktijkvoorbeeld (een voorbeeld, gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

Belangrijke stakeholders van zowel de klantorganisatie als de service integrator hebben actief deelgenomen aan de ontwikkeling van een nieuw meetkader dat aansluit bij de strategische doelstellingen van de klant.

De nieuwe meting omvatte specifieke indicatoren zoals service-uptime, responstijden en gebruikerstevredenheid, die rechtstreeks gekoppeld

Hoe service integratie meetbaar te maken

waren aan de verwachte voordelen en bedrijfsdoelstellingen van continuïteit, stabiliteit en betrouwbaarheid van de end-to-end service.

Deze afstemming stelde de klantorganisatie in staat om de toegevoegde waarde van de service integrator te meten en te bepalen of deze voldeed aan de verwachte voordelen zoals beschreven in de oorspronkelijke business case.

Waar mogelijk moeten bestraffende maatregelen (bijvoorbeeld servicekredieten, boetes, enz.) vermeden worden. Een focus op beloning bevordert betere dienstverlening door ondersteuning en begeleiding, waarbij de service integrator nauw samenwerkt met service providers om prestatieproblemen te identificeren, middelen en hulp aan te bieden, en gezamenlijke actieplannen voor verbetering te ontwikkelen.

Volgens het leidende principe van 'geleidelijk verbeteren op basis van feedback' begin je met het vaststellen van een initiële meting en introduceer je een continu verbeterprogramma, geleid door de service integrator, om de meest effectieve meetcriteria en geschikte drempelwaarden te identificeren.

Deze aanbeveling zal helpen bij de uitdagingen van:

- Te financieel gericht
- Te operationeel gericht
- Confronterende of overdreven competitieve metingen
- Moeite met het genereren van zinvolle performance metingen

Bevorder een cultuur van samenwerken

Samenwerking is moeilijk te meten, maar kan wel gedefinieerd worden. Dienstverleners (zowel intern als extern) kunnen bewust gemaakt worden van de verwachtingen van de klantorganisatie en, in het verlengde daarvan, van de service integrator. Dit kan gedaan worden door middel van contractaanvullingen die gedeelde verantwoordelijkheid en een samenwerkingscultuur promoten, of door middel van overeenkomsten op operationeel niveau of specifieke samenwerkingsovereenkomsten (inclusief een "gedragscode"). Deze zijn niet juridisch bindend, maar geven uitdrukking aan een wederzijds begrip en een gezamenlijke toewijding aan samenwerking en

Hoe service integratie meetbaar te maken

een 'one team'-cultuur, wat de service integrator een vertrekpunt biedt.

Samenwerking kan ook opgenomen worden in een handvest voor de *structural elements*, in het bijzonder de procesforums (samen met de eerder vermelde RACI). Samenwerking is van essentieel belang in fora en werkgroepen. Het formaliseren hiervan in het handvest en de RACI is geen garantie dat het daadwerkelijk plaatsvindt, maar het biedt wel een formele overeenkomst en een duidelijke toezegging aan de noodzaak ervan.

Om een sterke SIAM-mentaliteit (end-to-end) te bevorderen, kun je overwegen om een programma voor organisatorisch veranderingsmanagement (OCM) te lanceren dat uitgebreide communicatie naar en training voor de belangrijkste belanghebbenden van de verschillende partijen in de SIAM-omgeving omvat. Hoewel een OCM-programma het meest relevant is tijdens de 'Plan & Build'- en 'Implement'-fasen van de SIAM-transitie, is er ook behoefte aan wanneer er van service providers (en mogelijk de integrator) gewisseld wordt, er bedrijfsprioriteiten en -resultaten veranderen, of wanneer er algemene personeelsoverdrachten en -wisselingen plaatsvinden.

Deze aanbeveling zal helpen bij de uitdagingen van:

- Gebrek aan SIAM-kennis
- Ontbreken van een (gecommuniceerde) SIAM-strategie
- Ongeschikte (of verouderde) overeenkomsten/contracten
- Te financieel gericht
- Te operationeel gericht
- Confronterende of overdreven competitieve metingen

Evalueer de service-ervaring

Er is een onderscheid tussen kwantitatieve (objectief gemeten) en kwalitatieve of subjectieve indicatoren. Kwalitatieve indicatoren nemen meestal de vorm aan van tevredenheids- of ervaringsniveaus, waarbij een enquête vaak de belangrijkste bijdrage levert aan dergelijke indicatoren. Het meten van ervaringsniveaus geeft meer inzicht in de prestaties van de SIAM-omgeving als geheel en de service integrator daarbinnen.

Hoe service integratie meetbaar te maken

Praktijkvoorbeeld (een voorbeeld, gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

End-to-end klanttevredenheidsfeedback (CSAT), inclusief perspectieven van de gebruiker, service integrator, oplosgroepen van de leverancier enz.

De belangrijkste toegevoegde waarde van experience management is om het zogenaamde "watermeloeneffect" (zoals eerder genoemd) tegen te gaan. Ervaringsmanagement kan resulteren in het opstellen van eXperience Level Agreements (XLA's). Deze beschrijven de perceptie of tevredenheid van klanten en/of gebruikers met een specifieke dienst (of groep van nauw verwante diensten).

Prestatiebeheer en -rapportage binnen een SIAM ecosysteem moet zowel objectieve, kwantitatieve KPI's en SLA's bevatten, als kwalitatieve ervaringsmetingen van diezelfde diensten. Een dergelijk raamwerk vergemakkelijkt de dialoog tussen het SIAM-ecosysteem en de klantorganisatie over de mate waarin de diensten aan de behoeften van de organisatie voldoen. Een voorbeeld van een dergelijke standaard is gedefinieerd in de Nederlandse NEN-norm (NTA 8038⁵).

Deze aanbeveling zal helpen bij de uitdagingen van:

- Te financieel gericht
- Te operationeel gericht
- Moeite met het genereren van zinvolle performance metingen

Maak een holistisch meetkader mogelijk

Tegenwoordig is het mogelijk, en in sommige gevallen vereist of gewenst, om veel verschillende indicatoren gegevens te meten, van technische prestaties tot compliance, vooral op het gebied van milieu, maatschappij en bestuur (ESG) of zelfs end-to-end service-uitkomsten en bijdrage aan de bedrijfsdoelstellingen. Het is belangrijk om na te denken over de verschillende soorten indicatoren die mogelijk zijn, en vervolgens te overwegen welke soorten indicatoren van belang zijn voor de SIAM-strategie. Met andere woorden: 'Meet wat ertoe doet!'

Voorbeelden van soorten prestatiemetingen die relevant kunnen zijn voor een SIAM-omgeving:

⁵ <https://www.nen.nl/en/nta-8038-2020-nl-268959>

Hoe service integratie meetbaar te maken

- **End-to-end serviceprestatie metingen**, de meer traditionele serviceniveau doelstellingen (Service Level Agreements/SLA's, Service Level Obligations/SLO's of Service Level Indicators/SLI's⁶) en Key Performance Indicators (KPI's).
- **Procesindicatoren**, het meten van traditionele servicemanagement-processen, zoals incidentbeheer en wijzigingsbeheer.
- **Kwalitatieve/ervarings- en tevredenheidsmetingen (CSAT)**, die tevredenheidsmetingen bevatten met betrekking tot hoe gebruikers en klanten zich voelen over de diensten die ze ontvangen, inclusief hun tevredenheid, gebruiksgemak en algemene ervaring.
- **Houding, gedrag en cultuurmetingen**, die essentieel zijn voor een effectieve samenwerking en dienstverlening.

Praktijkvoorbeeld (een voorbeeld, gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

Gebruik een evaluatie-instrument voor organisatiecultuur (bijvoorbeeld OCAI) om de culturele afstemming tussen verschillende service providers en de service integrator te beoordelen. De resultaten helpen bij het verbeteren van de culturen voor een betere samenwerking.

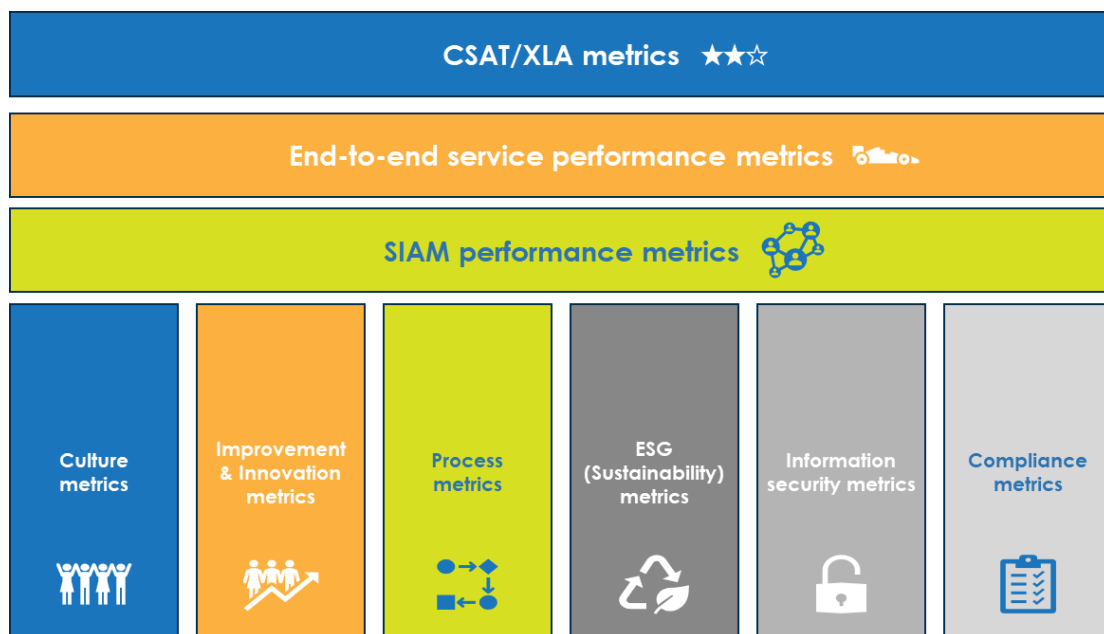
- **Duurzaamheidsindicatoren**, die worden gebruikt om de ecologische, sociale en economische gevolgen van de activiteiten van een organisatie te beoordelen en bij te houden, zoals CO2-voetafdruk, energieverbruik, waterverbruik, afvalproductie en efficiënt gebruik van hulpbronnen
- **Informatiebeveiliging indicatoren**, die de effectiviteit van de beveiligingsmaatregelen van de organisatie evalueren op belangrijke aspecten zoals incidentfrequentie, beheer van kwetsbaarheden, compliance, toegangscontrole en bewustzijn van werknemers.
- **Compliance indicatoren** zowel voor contractuele verplichtingen als voor bedrijfsnormen en -beleid.
- **Innovatie- en verbeteringsindicatoren**, die de vooruitgang in het stimuleren van nieuwe ideeën en het verbeteren van bestaande processen evalueren.

⁶ <https://library.agileguru.org/blogs/souravdhiman/fundamentals-of-SRE>

Hoe service integratie meetbaar te maken

Praktijkvoorbeeld (een voorbeeld, gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

- Innovatie indicatoren richten zich op het genereren en de impact van nieuwe ideeën, waarbij indicatoren zoals het aantal ontwikkelde nieuwe producten of diensten, het omzet percentage uit nieuwe aanbiedingen en het aantal ingediende ideeën worden bijgehouden.
- Verbeteringsindicatoren daarentegen beoordelen de doeltreffendheid van het verfijnen van huidige processen, producten of diensten aan de hand van maatstaven zoals efficiëntiewinst in processen, vermindering van fouten of defecten en kostenbesparingen door verbeteringen.



Figuur 2: Een voorbeeld van een holistisch meetkader

Daarnaast **zijn er de SIAM-prestatiemetingen**, die de doeltreffendheid van de service integrator evalueren op het gebied van service integratie, samenwerking en het leveren van waarde, en die een solide bewijs leveren van prestaties op deze gebieden.

Hoe service integratie meetbaar te maken

Praktijkvoorbeeld (een voorbeeld, gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

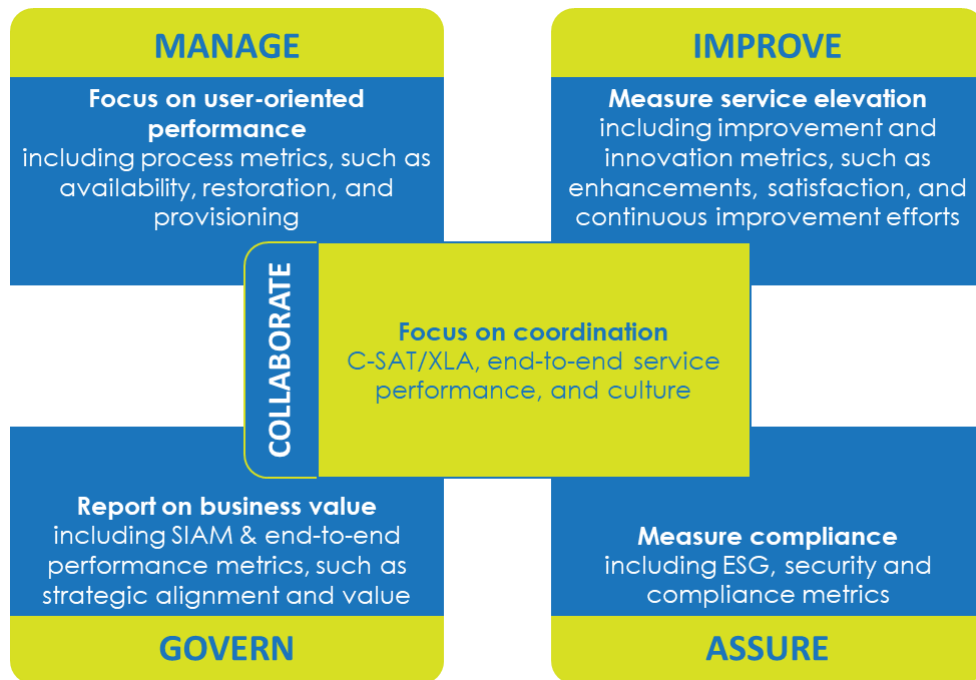
De organisatie is van plan om metingen regelmatig te evalueren en waar nodig aan te passen aan veranderende bedrijfsbehoeften en technologische vooruitgang.

Hoewel operationele indicatorenmetingen dus essentieel zijn, is een gebalanceerde aanpak die operationele efficiëntie en business enablement indicatoren omvat, van groot belang voor het nauwkeurig meten van de impact en waarde van een service integrator in een SIAM-ecosysteem. Hiervoor kan een balanced scorecard gebruikt worden. Een balanced scorecard is een dashboard dat een groot aantal belangrijke indicatoren bevat.

De originele Kaplan-Norton balanced scorecard⁷ had 4 perspectieven: het financiële, klant-, interne en het innovatie- en leerperspectief. Hoewel dit een goed uitgangspunt is, moeten alle SIAM-perspectieven, zoals hierboven beschreven, overwogen worden. Met name voor het meten van de prestaties van de service integrator kan een balanced scorecard gemaakt worden die gebaseerd is op de MAGIC-elementen van hun verantwoordelijkheden (Manage, Assure, Govern, Improve en Coordinate):

⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard

Hoe service integratie meetbaar te maken



Afbeelding 3: Een voorbeeld 'MAGIC' balanced scorecard

Samenhang tussen het holistische meetkader en de MAGIC-balanced scorecard

- **C-SAT/XLA indicatoren** sluiten aan op de kwadranten **Collaborate** en **Improve**, waarbij de nadruk ligt op gebruikerservaring en -tevredenheid.
- **End-to-end serviceprestatie indicatoren** zijn cruciaal voor het **Govern** kwadrant en weerspiegelen efficiëntie en waarde.
- **De SIAM-prestatie indicatoren** kunnen in alle kwadranten in kaart worden gebracht, maar vooral onder **Govern** en **Manage**, zodat de SIAM-strategie, -waarde en -prestaties op elkaar zijn afgestemd.
- **De cultuur indicatoren** komen overeen met het onderdeel **Collaborate**, waar de samenwerking en tevredenheid van de provider worden gemeten.
- **Verbeterings- en innovatie indicatoren** moeten worden gekoppeld aan het **Improve** kwadrant, waarbij serviceverbeteringen en voortdurende verbetering worden bijgehouden.

Hoe service integratie meetbaar te maken

- **Proces indicatoren** ondersteunen zowel de kwadranten **Manage** als **Govern**, en zorgen voor effectieve dienstverlening en operationele integriteit.
- **ESG-, informatiebeveiligings- en compliance metrics** moeten worden vastgelegd onder zowel de **Assure** (en **Govern**) kwadranten, zodat afstemming met bredere bedrijfsdoelen en compliance vereisten gewaarborgd is.

Scorecard aanbevelingen

- **Bepaal prioriteit van indicatoren:** Geef op basis van de waarde voor uw belanghebbenden belangrijke indicatoren zoals C-SAT/XLA, procesefficiëntie en bedrijfswaarde prominent weer.
- **Bundel indicatoren:** in plaats van je te richten op individuele gebalanceerde indicatoren die een meer evenwichtige prestatie over meerdere aspecten weergeven.
- **Gelaagde rapportage:** Gebruik lagen van gegevens die de serviceprestaties op macro- (end-to-end) en microniveau (specifieke provider) weergeven.
- **Real-time en historische gegevens:** Zorg ervoor dat het dashboard zowel real-time gegevens als historische prestatietrends weergeeft voor doorlopende analyse.

Het opnemen van deze overwegingen in een SIAM/MAGIC-dashboard zorgt ervoor dat het rapportagekader is afgestemd op een uitgebreid, transparant en bruikbaar monitoringsysteem dat effectieve besluitvorming binnen het SIAM-ecosysteem ondersteunt, en helpt de rol en waarde van de service integrator te verduidelijken.

Deze aanbeveling zal helpen bij de uitdagingen van:

- Te financieel gericht
- Te operationeel gericht
- Moeite met het genereren van zinvolle performance metingen

Meet de activiteiten van de service integrator

Zoals besproken, zijn er verschillende aspecten die aan bod moeten komen bij het meten van de prestaties van de service integrator. Sommige daarvan kunnen afgestemd zijn op de SIAM-strategie, terwijl andere maatregelen meer algemeen van aard kunnen zijn.

Hoe service integratie meetbaar te maken

Houd rekening met de volgende aspecten voor geschikte metingen:

- **Flexibiliteit binnen het ecosysteem:** Begrijp hoe goed de service integrator veranderingen in het SIAM-ecosysteem bij de service providers kan doorvoeren. Dit kan gemeten worden aan de hand van de snelheid en effectiviteit van de besluitvorming bij het doorvoeren van veranderingen.

Praktijkvoorbeeld (een voorbeeld, gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

Gemakkelijk en snel aan- en afhaken van service providers.

- **Focus op kennis en verbetering:** Evalueer hoeveel verbeteringen de service integrator geïnitieerd heeft. Het aantal geïmplementeerde initiatieven is een goede indicator voor hun vermogen om de focus op verbetering te beïnvloeden.

Praktijkvoorbeeld (een voorbeeld, gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

- *Het aantal verbeteringen die naar voren komen via de SIAM-governance forums, proactief probleembeheer, enz.*
- *Succesvolle gezamenlijke verbeterinitiatieven (waarbij verschillende leveranciers samenwerken).*

Neem indicatoren op met betrekking tot kennisbeheer en de ontwikkeling van vaardigheden die de capaciteiten van de service integrator en service providers verbeteren.

Praktijkvoorbeeld (een voorbeeld, gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

- *Monitor de kwaliteit van kennisartikelen door te meten hoe vaak ze worden opgevraagd en hoe vaak ze leiden tot een succesvolle incidentoplossing.*
- *Controleer de impact van de ontwikkeling van vaardigheden aan de hand van indicatoren zoals het aantal voltooide trainingssessies, de toename in behaalde certificeringen en de verbeteringen in service-efficiëntie of klanttevredenheid.*

- **Samenwerking binnen het ecosysteem:** Evalueer de samenwerking tussen de service integrator en de service providers [zie ook 'provider sentiment' hieronder]

Praktijkvoorbeeld (een voorbeeld, gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

Dit kan bijvoorbeeld de kwaliteit van de samenwerking zijn, hoe goed de service integrator communiceert met de service providers in het ecosysteem, en het vermogen van de service integrator om met conflicten om te gaan of feedback te geven en te ontvangen.

Hoe service integratie meetbaar te maken

- **Onpartijdigheid:** Meet de objectiviteit en eerlijkheid van de service integrator, zoals een coach die elke speler evenveel aandacht geeft en evalueert op basis van prestaties. De mate van transparantie en consistentie in de communicatie en het gedrag van de service integrator zijn goede indicatoren [zie ook 'provider sentiment' hieronder]
- **Staat van SIAM:** Beoordeel de algemene staat en effectiviteit van de SIAM-omgeving, inclusief het vermogen om diensten te integreren, relaties te beheren en waarde aan de organisatie te leveren. Belangrijke indicatoren zijn onder andere de effectiviteit van de probleem- en conflictoplossing door de service integrator, zoals de frequentie van escalaties naar de klantorganisatie.

Praktijkvoorbeeld (een voorbeeld, gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

Een vermindering in managementescalaties naar de klant, waar de service integrator de bevoegdheid heeft om deze af te handelen.

- **End-to-end processen:** Om een efficiënte dienstverlening te garanderen, moet de service integrator end-to-end processen leveren, over de verschillende service providers heen. Dit omvat metingen van kritieke processen zoals incidentbeheer, wijzigingsbeheer en serviceniveaubeheer in het SIAM-ecosysteem.
- **Governance, risico en naleving:** Terwijl de strategische governance een verantwoordelijkheid van de klant is, is de service integrator verantwoordelijk voor de operationele governance (van de service providers). Dit betekent toezicht houden op de naleving van de governance, regelgeving, beleid, risicobeheerpraktijken en andere compliance vereisten om risico's te beperken en compliance binnen de SIAM-omgeving te garanderen.

Veel van de bovenstaande metingen zijn kwalitatief en subjectief, en weerspiegelen vaak de perspectieven van de service providers, zoals samenwerking, onpartijdigheid, SIAM-gezondheid, enz. Net zoals klanttevredenheid vaak beoordeeld wordt aan de hand van kwalitatieve indicatoren, kan de ervaring van service providers met de service integrator ook op een soortgelijke manier gemeten worden. Deze **provider sentiment** score biedt waardevolle inzichten en trends, die onthullen hoe de service integrator wordt ervaren door de providers waarmee ze samenwerken, hoe hun prestaties worden geïntegreerd en de end-to-end waarde voor de klantorganisatie.

Hoe service integratie meetbaar te maken

Praktijkgeval (een voorbeeld, gebaseerd op feedback van de SIAM-gemeenschap)

Beloningen & erkenning (zoals enquêtes waarin de best presterende belanghebbenden/service providers worden gekozen).

Deze aanbeveling zal helpen bij de uitdagingen van:

- Te financieel gericht
- Te operationeel gericht
- Moeite met het genereren van zinvolle performance metingen

Conclusie

Om de prestaties van een service integrator in een SIAM-omgeving met succes te kunnen meten, moet men verder gaan dan de traditionele operationele indicatoren en overstappen op een uitgebreider kader. De complexiteit van het beheren van meerdere service providers kan niet alleen worden gemeten aan de hand van financiële of operationele resultaten. Organisaties moeten hun aanpak verbreden met indicatoren die de rol van de service integrator weerspiegelen in het bevorderen van samenwerking, het stimuleren van serviceverbetering en het afstemmen van serviceverlening op strategische bedrijfsdoelstellingen.

Zoals in dit whitepaper wordt beschreven, zijn de belangrijkste uitdagingen in de huidige SIAM-omgevingen een gebrek aan SIAM-kennis, slecht gecommuniceerde strategieën, verouderde contracten met verouderde indicatoren en een te grote nadruk op financiële of operationele maatregelen. Om deze uitdagingen aan te pakken, moet er een verschuiving plaatsvinden van een pure focus op de efficiëntie van individuele service providers naar een bredere kijk op service integratie, waarbij de nadruk ligt op samenwerking en afstemming op bedrijfsresultaten. Het ontwikkelen van een duidelijke SIAM-strategie en het herzien van contracten om gedeelde, end-to-end servicemaatstaven op te nemen, zorgt ervoor dat alle service providers naar gezamenlijke doelen toewerken.

In dit whitepaper worden met name de volgende aanbevelingen gedaan om de prestaties van de service integrator beter te kunnen meten.

Service integrator meting

- Een SIAM-strategie en SIAM-deliverables opstellen
- De rol van de service integrator definiëren
- Bereid je voor op een contract voor service integratie en -samenwerking
- Creëer (gedeelde) end-to-end service metingen
- Een cultuur van samenwerking bevorderen
- De service-ervaring beoordelen
- Een holistisch meetkader mogelijk maken
- Meet de activiteiten van de service integrator.

Concluderend, het meten van de prestaties van de service integrator in een SIAM-omgeving vereist een veelzijdige aanpak en een robuust, evenwichtig meetkader. Door zowel kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren te integreren, kunnen organisaties de bijdragen van de service integrator nauwkeuriger beoordelen en de voordelen van een SIAM-omgeving ten volle benutten. Deze aanpak zal de dienstverlening verbeteren, samenwerking bevorderen en zorgen voor afstemming op bedrijfsresultaten voor succes op de lange termijn.