ROBERT DEN BROEDER EN AAD BRINKMAN

Van service support naar service delivery

Op zoek naar balans tussen dienst en klant

Servicemanager, uw vakgebied verandert snel. ICT wordt een nutsvoorziening – althans dat denken de afnemers. Technische verstoringen komen steeds minder voor. Toch blijft ICT duur en bovendien levert het nooit wat de klant nodig heeft. Ook de pogingen om ITIL in te voeren hebben daar weinig verbetering in gebracht. Tijd om de hele zaak de deur uit te doen? De servicemanager zal hierop een antwoord moeten geven.

Klanten, dat wil zeggen afnemers van ICT-dienstverlening, beschouwen ICT als een nutsvoorziening zoals elektriciteit en water. De reden is duidelijk: de gebruiker is volledig afhankelijk van de ICT-dienstverlening om zijn eigen processen goed te kunnen uitvoeren. Helaas kent het product ICT erg veel variaties en veranderen de behoeften van de organisatie voortdurend. Dit stelt eisen aan de ICT-infrastructuur en vooral aan de ICT-organisatie. Gebruikers, vertegenwoordigd door managers, worden steeds mondiger en hebben in toenemende mate kennis van de mogelijkheden die ICT biedt. Thuis werken en spelen ze met breedband-internet en de nieuwste apparatuur en programma's. De gebruiker verwacht op kantoor minimaal hetzelfde. Daarnaast wordt hardware steeds betrouwbaarder. De MTBF (Mean Time Between Failures) van een moderne server is groter of gelijk aan zijn economische levensduur. Tegelijkertijd dalen de prijzen. De schaalbaarheid in snelheid en capaciteit wordt steeds beter door clustering, consolidatie van servers en opslag. Voeg daar aan toe de mogelijkheid om aanpassingen aan de hard- en software 'on the fly' door te voeren.

We zien de technische beschikbaarheid van systemen dan ook omhoog gaan. Toch ervaren organisaties hun ICT nog lang niet als nutsvoorziening. Dat kan ook moeilijk, want met elke dag dezelfde standaard ICT-voorzieningen is men niet geholpen. ICT moet functioneel voortdurend in de pas blijven met de veranderingen in de organisatie en de buitenwereld. ICT is dus maatwerk, dienstverlening op hoog niveau.

Mensenwerk

De discussie over diensten en dienstverlening blijft actueel. Onze stelling is: dienstverlening is mensenwerk. De diensten komen tot stand door interactie tussen klant en leverancier. Die interactie is gericht op en leidt tot het leveren van een product of een functionaliteit.

Als men service delivery overslaat, is een fiasco onvermijdelijk

De klant (afnemer) van de dienst stelt daarbij kwalitatieve en kwantitatieve eisen. Denk aan de juiste beschikbaarheid en performance van de dienst op het juiste moment, tegen gerechtvaardigde kosten. De realisatie vereist planning en besturing (planning & control) aan de zijde van de leverancier. Met andere woorden: er moet aandacht zijn voor service delivery. Bij veel ICT-organisaties zien we echter juist veel aandacht voor de service support processen (incident-, change-, problem-, release- en configuration management). Deze operationele processen hebben een overwegend reactief karakter. De ICT-organisatie krijgt hierdoor vooral grip op de reactiesnelheid wanneer dingen fout gaan; problemen voorkomen lukt maar zelden.
Servicemanagementconsultants worden meestal ingeschakeld voor het implementeren van de operationele processen. Op een onlangs gehouden servicemanagerdag liep de workshop Problem Management in korte tijd vol. Hetzelfde gold voor de Change Management-workshop, die 's middags werd gehouden. Kennelijk zijn we nog steeds bezig met 'wat te doen als het mis gaat', terwijl de business bezig is met de vraag 'hoe kunnen we zorgen dat het goed gaat'.

Gereedschap

Door de focus op support is er ook veel aandacht voor de bijbehorende hulpmiddelen (tooling). Tooling wordt ingezet om sneller incidenten in de infrastructuur te signaleren, of afwijkingen zo vroeg moge-

lijk te detecteren. We gebruiken tools ook om de beschikbaarheid van systemen te rapporteren. Immers, in het Service Level Agreement (SLA) is een beschikbaarheidspercentage overeengekomen. Met behulp van tools hoopt men deze afspraak na te kunnen leven.
Het resultaat valt nogal eens tegen. Meten is weten, maar wát moet je meten om te kunnen sturen? De beschikbare tools kunnen zo ongeveer alles meten. Dat leidt tot een overdaad aan gegevens waar niemand wijzer van wordt.

In Nederland en enkele landen om ons heen is ITIL de meest gehanteerde methode voor het inrichten van de ICT-organisatie. Toch hebben heel wat organisaties een mislukte ITIL-implementatie achter de rug. Men trekt de conclusie dat ITIL niet de oplossing is en gaat naarstig op zoek naar een andere methode zoals COBIT of IT Service CMM, om de procesgedachte alsnog vorm te geven. Ook wordt er wel naar BS15000 gegrepen, om daarmee de beheerprocessen te formaliseren en af te dwingen. De werkelijke oorzaak ligt in de gebrekkige implementatie: te veel aandacht voor techniek, te weinig voor mensen en processen. Als men er dan bovendien voor kiest om 'voorlopig' de service delivery processen over te slaan, is een fiasco onvermijdelijk.

Outsourcen?

Deze ontwikkelingen geven wel aan dat organisaties zich realiseren dat ze de grip op ICT dreigen te verliezen. Door een verschil in focus lopen business en ICT steeds verder uit elkaar. ICT levert niet wat men nodig heeft en dan zijn de kosten al gauw te hoog. Door het misverstand dat ICT een simpele nutsvoorziening is, lijken outtasking en outsourcing aantrekkelijke opties. Zo hoopt men een partij te vinden die wél in staat is om ICT als een nutsvoorziening aan te bieden.

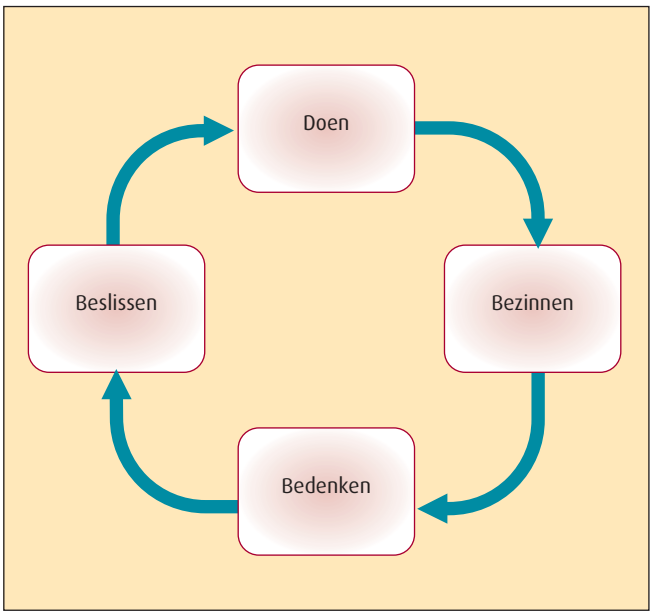
Er is te veel aandacht voor techniek, te weinig voor mensen en processen

Organisaties die outsourcen komen nogal eens bedrogen uit. Geen wonder, want als het afstemmen van vraag en aanbod binnen de eigen organisatie al niet lukt, krijgt men ook geen grip op wat men wil uitbesteden. 'Garbage out, garbage back in' is hier van toepassing.
Er moeten bij outsourcingtrajecten dus ook stevige eisen worden gesteld aan de partij die de dienstverlening na outsourcing gaat leveren. Het wordt natuurlijk heel vervelend als na outsourcen blijkt dat je niet veel meer hebt geregeld dan een externe helpdesk die ingrijpt als er iets is omgevallen. De insourcende partij moet kunnen aantonen dat hij zijn service delivery op orde heeft, anders leidt outsourcen alleen maar tot verschuiven van het probleem. Het enige 'voordeel' dat je als outsourcende partij dan nog hebt, is dat er meer helderheid bestaat over de kosten van dienstverlening. Maar de praktijk toont aan dat zelfs daar nog ellende over kan ontstaan, doordat bepaalde beheeractiviteiten buiten de scope van het contract vallen en alsnog leiden tot extra facturen.

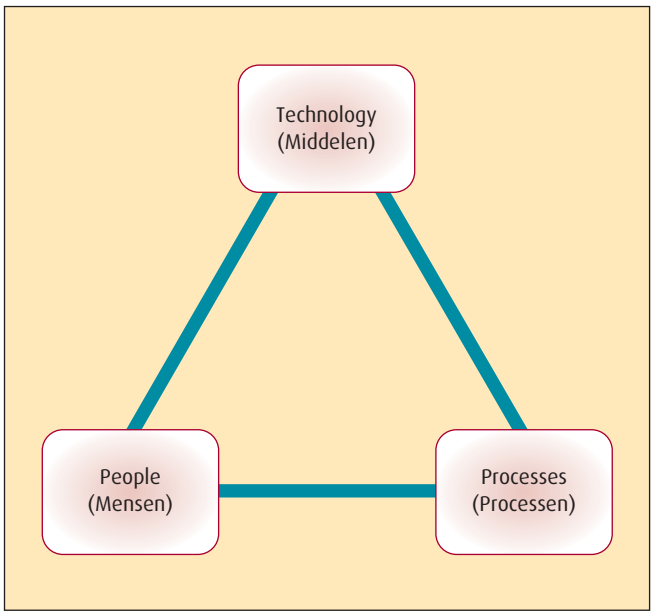
Probleemstelling

Onze probleemstelling luidt: het lukt ICT onvoldoende om de klanten tevreden te stellen. Daar zijn vier redenen voor aan te geven:

- **1.** ICT-infrastructuur, het totaal van hardware, software en netwerken, is zeer complex. Vaak zijn er verschillende bestaande infrastructuren aan elkaar gekoppeld als gevolg van fusies. Het leveren van goede dienstverlening is dan een lastige zaak.
- **2.** Standaardisatie is vrijwel niet te bereiken. Afwijkingen van de standaard



Afbeelding 1. De leercircel van Kolb.



Afbeelding 2. De krachtenndriehoek.

komen van de klant. Die is namelijk niet standaard en zijn ICT-vragen zijn dat dus ook niet. Soms wil men gewoon het nieuwste speeltje, maar vaak zijn het gerechtvaardigde vragen waar een reële business case achter zit.

- **3.** Standaardisatie wordt ook gefrustreerd door de 'vooruitgang'. Daardoor is een bepaald type hardware na een paar jaar simpelweg niet meer leverbaar. Hierdoor ontstaan subtiele verschillen met soms verregaande consequenties voor het beheer.
- **4.** De invoering van procesmatig werken, de basis van alle servicemanagement-methoden, strandt bij veel organisaties op weerstand bij de overdracht van de aansturing van de hiërarchische managers op de procesmanagers.

Oplossingsrichtingen

Om toch zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de wensen van de klant zullen er op managementgebied drie zaken moeten veranderen. Ten eerste zullen ICT-organisaties goed moeten kijken naar de inrichting van hun beheerorganisatie. De tactische processen zullen veel meer aandacht moeten krijgen. Het gaat om

De organisatie moet bewuster omgaan met leren en keuzes maken

service delivery, het leveren van ICT-diensten waarvan de kwaliteit vooraf is geborgd op basis van planning en control. Zorgvuldig afstemmen over functionaliteit en plannen van beschikbaarheid en capaciteit zullen leiden tot een grotere tevredenheid bij de afnemers.
Daarvoor is een open communicatie tussen business en ICT onontbeerlijk. In deze afstemming hebben beide partijen een belangrijke verantwoordelijkheid. Ze moeten beide aangeven wat er moet en wat er kan gebeuren, zonder dubbele agenda's. Dat vraagt bepaalde vaardigheden van betrokkenen. Meestal zal daarin moeten worden geïnvesteerd door medewerkers en management extra te trainen. Het probleem ligt beslist niet alleen bij de ICT-afdeling: al te vaak geeft de business niet thuis wanneer ICT vraagt de behoeften duidelijk te formuleren. Zaken als informatiemanagement, informatiebeveiliging en business continuity worden dan ten onrechte als ICT-probleem afgedaan.
Invulling geven aan de tactische beheerprocessen vergt een investering. Deze investering verdient zicht terug door besparingen op de operationele support-processen. Gartner rekent ons voor dat na enige tijd de kwaliteit van dienstverlening veel hoger zal zijn bij gelijke kosten. Langzaam krijgen we meer grip op ICT.
En natuurlijk: ook tactische processen vragen om ondersteuning door tooling, bijvoorbeeld om voorspellingen te doen over groei in en verbruik van ICT.

Bewuste keuzes

Ten tweede moet de organisatie bewuster omgaan met leren en keuzes maken. Beide zijn managementvraagstukken. De leercirkel van Kolb (zie afbeelding 1) helpt bij dit bewustwordingsproces. Het ervaringsleren van Kolb stelt dat men na het 'doen', zich op basis van observaties bewust moet worden ('bezinnen'). Daarop volgt het 'bedenken' van mogelijke opties ter verbetering. Vervolgens maak je een bewuste keuze uit de beschikbare opties ('beslissen'). Met het uitvoeren van de gekozen optie start het leerproces opnieuw. Het is een prachtig en krachtig hulpmiddel om organisaties te coachen in tijden van constante verandering. De praktijk laat zien dat velen pendelen tussen doen en beslissen. Er wordt te weinig tijd besteed aan bezinnen en het verkennen van opties.

Balans

Ten derde moeten de drie componenten van elke organisatie, Technology, Processes en People, in balans worden gebracht. Deze drie componenten vormen samen de krachtendriehoek (zie afbeelding 2). Wanneer er aan één van de hoekpunten iets verandert, heeft dat direct invloed op de twee andere hoekpunten. De kunst is om de krachtendriehoek in balans te houden. De steeds veranderende klantvraag leidt tot een steeds complexere ICT-omgeving (Technology), waardoor het beheer (Processes) ook moeilijker wordt. Te vaak wordt de oplossing weer in de techniek (hardware en tooling) gezocht, zonder te kijken naar de impact daarvan op bestaande processen en de mensen in de organisatie. Als de tijd genomen wordt om te bezinnen (Kolb), dan kunnen we naast technologische oplossingen ook nadenken over oplossingen op gebied van People en Processes. Daarmee blijft het spanningsveld binnen de krachtendriehoek beter in balans.

De technische ontwikkelingen wijzen naar een toekomst, waarin er nauwelijks nog operationele activiteiten zijn. De steeds verder doorontwikkelde hardware, in combinatie met ingebouwde intelligente monitoringsystemen en self-healing configuraties maken dat incidenten niet

De kunst is om de krachtendriehoek in balans te houden

meer zichtbaar zijn voor de klant en 'changes' zonder stilstand plaats kunnen vinden. We zijn dan vooral gericht op functionaliteit, capaciteit en beschikbaarheid (planning en control), waarbij de dialoog met de business van het allergrootste belang is.

Conclusie

De business vraagt naar ICT als nutsvoorziening, maar verwacht tegelijkertijd maatwerk. Generieke ICT-functies kunnen als nutsvoorziening worden ingericht (netwerken, platformen, middleware en kantoorautomatisering), maar business-ondersteuning blijft maatwerk tot de dag dat de ICT-functies zo flexibel zijn dat de gebruikers zelf de gewenste functionaliteit kunnen configureren. Het leveren van kwalitatief hoogstaand maatwerk is geen sinecure. Het vraagt zorgvuldige afstemming met de klant, lerend management en evenwicht tussen mensen, processen en techniek. Daarmee verschuift de aandacht van service support naar het service delivery proces.

ROBERT DEN BROEDER
(r.d.broeder@aranea.nl) en
AAD BRINKMAN
(a.brinkman@aranea.nl) zijn werkzaam bij Aranea Consultants.