

### **Outsourcing is 'out en Insourcing is 'in'**

Ruim twee jaar geleden heb ik een artikel gepubliceerd, waarin ik constateerde dat de rol van Service Manager sterk veranderd was én zelfs nog veel meer moest veranderen. Inmiddels kunnen we vaststellen, dat de traditionele rol van de Service Manager niet meer die is, van de vraagbaak van ITIL® of de alwetende op het gebied van het inrichten van processen. Wil een Service Manager tegenwoordig nog enigszins effectief zijn/haar rol invullen, moet er meer uit de kast getrokken worden dan boekenwijsheid en technische knowhow. Outsourcing is tegenwoordig 'out' en insourcing lijkt 'in' en Cloud is het nieuwe begrip binnen IT dienstverlening. In deze dynamiek moet de Service Manager anno 2013 tegenwoordig acteren en dat betekent feitelijk dat kennis hebben van Best practices á la BSL, ASL en ITIL® onvoldoende is om overeind te blijven. Het betekent ook, dat er juist nu een meer dan grote behoefte is aan Service Managers 'nieuwe stijl', die meer spreken in termen van het 'managen van IT Services' in de meest brede zin van het woord. Wat mij betreft praten we nog steeds over de Service Manager 2.0 en is nu de nieuwe rol van deze belangrijke speler in het veld van IT dienstverlening actueler dan ooit.

### **IT Services zijn 'enabler' voor business**

De klant wil in deze economische context nog sterker, dat IT Services écht toegevoegde waarde leveren aan haar primaire bedrijfsprocessen. Sterker nog, de IT Services moeten 'enabler' zijn voor nieuwe innovatie binnen de business. Deze nieuwe eisen stellen veel IT Service organisaties voor flinke uitdagingen. Met het toenemen van het gebruik van 'mobile devices' is het beheren van (virtuele)IT infrastructures en informatiesystemen nog nooit zo belangrijk en complex geweest. De talloze frameworks en methodieken in het domein Service Management moeten klant en leveranciers hulp bieden om de kwaliteit van de IT dienstverlening onder controle te krijgen en houden en ook nog eens te verbeteren. Dit vraagt zeker voor de professionals, werkzaam in dit krachtenveld een andere invulling van de rollen en zeker een andere attitude en mindset. In dit kader komt de rol en functie van de Service Manager anno 2013 wederom in een ander daglicht te staan. Ik zou voor de invulling van deze nieuwe rol nu zeker niet meer willen spreken over ITIL® Service manager, dit suggereert te veel dat alléén kennis van bijvoorbeeld ITIL® V2 of ITIL® V3 noodzakelijk is. Anno 2013 is Service Manager 2.0. een naam, die de (complexe) lading beter afdekt.

### **Initiator van organisatieveranderingen**

De Service Manager van nu kan zich gewoonweg niet meer beperken tot kennis en ervaring van de traditionele frameworks. Hij of zij moet kennis en ervaring hebben in het veld van IT dienstverlening in de meest brede zin van het woord. Van deze functionaris moet verwacht worden dat er praktische kennis en ervaring is van de meest toegepaste methodes, modellen en frameworks in de complete IT Service lifecycle. Van bijvoorbeeld ASL, BiSL, Cobit tot ITIL® en van het nieuwe ITSM tot het bekende ISO 20000. Maar niet alleen kennis van inhoudelijke en technische modellen is afdoende in de huidige dynamiek van IT dienstverlening. De SM2.0 dient ook kennis en praktische ervaringen te hebben met organisatieverandering, bedrijfskundige principes en vooral het gedrag van mensen in veranderende omgevingen. Het is niet meer de vraag óf de SM2.0 deze kennis en ervaringen paraat heeft maar wannéér hij/zij dit effectief gaat toepassen. De nieuwe Service Manager is allang niet meer alleen de vraagbaak op het gebied van frameworks maar is steeds vaker de initiator van organisatieveranderingen in de IT Serviceorganisatie, die bijvoorbeeld leiden tot

meer klanttevredenheid bij de business. De SM2.0 moet de directie van een IT organisatie overtuigen, anders te kijken naar de verantwoordelijkheden en leiderschapsstijl van haar managers in de operatie. De Service Manager van nu kan een vurig pleidooi houden bij de business over het nut en noodzaak van het volgen van processen die dwars door de gehele organisatie lopen. De SM2.0 brengt vertegenwoordigers van het klantdomein en IT Serviceorganisatie samen om elkaars 'biotoop' te verkennen. Hij/zij heeft zitting in de stuurgroep die een organisatie brede verandering bewaakt, die tot doel heeft de kwaliteit en de effectiviteit van de afspraken over de IT dienstverlening te vergroten. De SM2.0 kan ook een team van procesmanagers coachen om te komen tot een integrale benadering van het verbeteren van de output van de Service managementprocessen. De Service Manager anno 2013 regisseert grote out- en insourcingstrajecten en bewaakt de belangen van de klant hierin.

### **Nieuwe rol pakken**

Kortom, waar Service Managers in het verleden zijn/haar positie nog kon justificeren door het hebben van bovenmatige kennis van bijvoorbeeld ITIL® of ASL, moet de SM2.0 het tegenwoordig hebben van een innovatieve en prominente aanwezige rol in alle vraagstukken over IT beleid en advisering naar de business t.a.v. inzet van IT Services. De nieuwe Service Manager durft zich ook kwetsbaar op te stellen en van gebaande paden af te wijken. Hij/zij pakt de rol waar hij letterlijk voor staat, 'het managen van de service'. Het concept Service Management is echt veel meer dan een 'methode om IT infrastructuur te beheren', het kan een strategische asset zijn die organisaties een stap verder kan helpen in volwassenheid en het behalen van strategische (business)doelstellingen. De SM2.0 durft in zijn/haar jaarplan de verantwoordelijkheid te pakken voor het end to end managen van één of meer services.

### **Waardenketen**

Veel professionals die nu de rol van Service Manager hebben zien de nieuwe verantwoordelijkheden absoluut. Toch blijkt het lastig om de nieuwe rol echt te pakken. Veel gecertificeerde Service Managers en/of ITIL® Experts in Nederland blijken nog steeds een redelijk operationele rol of taak te hebben. Uiteraard is hier niets mis mee maar ze doen zichzelf en de organisatie waarin zij werkzaam zijn te kort. Je mag je afvragen of zij werkelijk toekomen aan de thema's en verwachtingen die bijvoorbeeld beschreven staan in de ITIL® boeken. Anno 2013 moet de SM2.0 nog veel energie stoppen in het positioneren en veiligstellen van zijn/haar nieuwe rol. Vriend en vijand zijn inmiddels wel overtuigd dat er een nieuwe ontwikkeling gaande is in Service Managementland om de IT dienstverlening weer een flinke boost te geven. Ook de moeilijke economische situatie dwingen organisaties weer na te denken over de inzet en de effectiviteit van IT Services. IT diensten moeten wat betreft de business vooral efficiënt en effectief zijn en aanzet geven tot nieuwe omzetkansen en groei. Waar in de afgelopen jaren de IT dienstverlening vooral moest voldoen aan het credo "do the things right" is nu tegenwoordig de tijd rijp voor "do the right things". IT Services zijn tegenwoordig prominent onderdeel van de waardenketen van organisaties. Dit bekennt een duidelijke stap in het vergroten van de volwassenheid van veel IT Service organisaties en met name zorgen, dat vooral samen met de klant en business gebeurt. In de afgelopen jaren zijn veel innovaties op het vlak van Service Management en procesmatig werken geheel of gedeeltelijk mislukt omdat de IT Service organisaties te voortvarend te

werk gingen en daarbij de belangen en afstemming met klant en business onvoldoende aandacht hebben gegeven.

### **Van Service- naar Businessdriven**

Willen klanten en leveranciers in de context van IT dienstverlening optimaal haar ambities kunnen waarmaken, moet er nog wel héél wat gebeuren. Beide partijen moeten onder ogen zien waarom de afgelopen jaren de zaken niet gingen zoals zij verwachtte en wilden. De SM2.0 kan hier een grote rol spelen omdat hij/zij van veranderingen, implementaties en sourcingtrajecten uit het verleden zinvolle lessen kan halen, die vervolgens input kunnen zijn voor nieuwe verbetertrajecten rondom Service management. De SM2.0 met brede kennis van modellen, methodes en Best Practices en vergaande kennis van organisatieveranderingen en de effecten hiervan, kan een prima bijdrage leveren aan een strategische aanpak ter verbetering van het serviceniveau van de IT organisatie. De kennis en ervaring van de SM2.0 van veel onuitgesproken verwachtingen en behoeften van klanten van Service providers is ook waardevol. Zij kunnen hiermee de juiste vragen te stellen en acties ondernemen, die leiden tot concrete uitspraken over de échte verwachtingen van de klant en business. De SM2.0 is hierdoor in staat om input te leveren voor de IT strategie, die daarmee nóg beter is afgestemd op de plannen en strategie van de business. Kortom de nieuwe Service Manager is in staat om nu eindelijk de IT organisatie te helpen in het maken van de laatste stap in een volwassen relatie met de business, namelijk van “Servicedriven” naar “Businessdriven”.

### **Wat de SM2.0 nu te doen staat**

Om als SM2.0 daadwerkelijk de rol in te vullen die verwacht wordt, zijn de volgende stappen belangrijk;

- Verbreed de blik, onderzoek en doe ervaringen op met alle bekende frameworks, methodieken en best practices van de afgelopen jaren.
- Vergroot kennis op het gebied van organisatiekunde, bedrijfskunde, verandermanagement en gedrag van mensen.
- Onderzoek en analyseer de veranderingen en projecten die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden met het doel de IT dienstverlening te verbeteren. Wat en wanneer was het succesvol en wanneer en waarom ging het fout?
- Onderzoek en beschrijf de ‘relatie’ tussen business en IT Serviceorganisatie.
- Onderzoek en beschrijf de mate van samenwerking tussen klant en leverancier(s) maar ook de interne samenwerking in de Service organisatie.
- Onderzoek en beschrijf de werkelijke ambities en doelen van de business en de IT Service organisatie en onderken de overeenkomsten en mismatches.  
Geef het belang aan van een goed Service managementconcept zonder te vervallen in ‘frameworkworshipping’. Praat consequent in termen van “Service Management”, Ketenmanagement of Service lifecyclemanagement en vermijd zoveel mogelijk termen als bijv. ITIL®, ASL of Bisl.
- Organiseer en ondersteun onderzoek van wederzijds biotopen voor business en IT organisatie(kijkje in elkaars keuken).
- Betrek consequent vertegenwoordigers van klant en business bij ideeën, initiatieven en projecten betreffende Service Management.

- Zorg voor een heldere 'businessview' bij alle initiatieven, adviezen en interventies binnen de IT Serviceorganisatie.
- Zoek en organiseer kennisdeling over organisatieonderdelen heen.
- Probeer de procesbenadering Plan, Do, Check, Act tot een algemeen organisatieprincipe te verheffen.
- Doe het niet alleen maar zoek hulp en advies bij gelijkgestemden, organiseer organisatie overschrijdende intervisiesessies waar de laatste kennis en ervaringen op het vlak van Service Management wordt gedeeld.

### **Wat iedere IT Service organisatie samen met de business moet doen**

Niet alleen de nieuwe Service manager moet vanuit een ander perspectief zijn/haar rol invullen, ook de IT Serviceorganisatie moet samen met de business anders naar de IT dienstverlening kijken. Voor de Serviceorganisatie en de business zijn dit de te ondernemen acties;

- De IT Service organisatie moet zich beraden over haar werkelijke missie en bijbehorende visie en strategie concreet en helder formuleren en delen.
- Verandertrajecten en implementaties moeten altijd tot doel hebben positieve impact te realiseren in het klant- en gebruikersdomein.
- Bij alle betrokken partijen moet de centrale focus liggen bij gezamenlijke doelstellingen, complementair zijn en een positieve en proactieve houding.
- IT organisaties dienen te streven naar het méér managen van services als complete keten(lifecyclemanagement) en minder op applicatie- en componentenniveau. Er moet een mindset worden gecreëerd die leidt tot 'servicedenken' in plaats van 'productdenken'
- IT organisaties moeten zich realiseren dat procesmatig werken binnen een Service managementconcept mogelijk leidt tot een andere vorm van aansturing en leiderschap.
- IT organisaties moeten in samenspraak met een P&O afdeling meedenken over een aannamebeleid waarin nieuwe of gewijzigde competenties van de IT professionals aansluiten bij de te behalen doelstellingen van zowel IT organisatie als business.
- De business moet meer concreet en expliciet benoemen wat er echt nodig is vanuit de IT Serviceorganisatie om de business strategie echt te ondersteunen.
- Samen met de klant moeten er zo concreet mogelijke performance-indicatoren worden vastgesteld die écht iets zeggen over aspecten als bijvoorbeeld klanttevredenheid, samenwerking, volwassenheid in relatie, communicatie en houding.
- KPI's die met name iets zeggen over de inhoudelijke meer servicegerichte aspecten van de IT dienstverlening dienen door zowel business als Serviceorganisatie te worden geformuleerd, beschreven en bewaakt. Liever 3 heldere, concrete, realistische en geaccepteerde KPI's dan 10 die weliswaar 'volgens het boekje' zijn maar amper waar te maken.
- Accepteer zowel als leverancier als klant, dat er in een procesmatige benadering geleerd mag en moet worden. Dat betekent dat men durft te experimenteren en leert van fouten. Hiertoe is een "afrekencultuur" uit den boze.
- IT dienstverlening is net als iedere vorm van dienstverlening pas optimaal indien klant én leverancier evenveel energie steken in de relatie en samenwerking. Een optimale levering van IT diensten is dus een even grote verdienste van de business als dat zij is van de IT Serviceprovider.

### **Laat de frameworks los en krijg houvast**

Anno 2013 kunnen we stellen, dat de rol van de Service Manager belangrijker en ook meer bepalend is dan ooit. Juist nu, met aan de ene kant een weigerachtige economie en anderzijds de razendsnelle ontwikkelingen op het gebied Sourcing, Cloud en Mobile devices, is ondersteuning van IT dienstverlening aan het businessdomein cruciaal. Er is dus behoefte aan professionals, zoals een Service Manager die hierin een leidende rol kunnen spelen. IT dienstverlening maakt steeds meer het verschil in de corebusiness van veel bedrijven. De wijze waarop deze IT dienstverlening wordt opgezet, gestuurd en gereguleerd door IT Serviceorganisaties, is een absolute kritieke succesfactor om als bedrijf overeind te blijven. De IT dienstverlening kan niet meer worden overgelaten aan ‘techneuten’, hoe belangrijk zij ook zijn en blijven. IT Serviceprocessen moeten professioneel en vanuit business perspectief strategisch worden ingezet en gemanaged, zij zijn immers een strategische asset van bedrijven geworden. De Service Manager anno 2013 is met zijn/haar mix van kennis en ervaring van businessprocessen, IT Services en bedrijfskundige principes op dit moment de aangewezen persoon om veel bedrijven een stap verder te brengen in haar volwassenheid en daarmee verantwoordelijk voor het succes. Hoe tegenstrijdig het ook klinkt, juist het loslaten van ‘oude’ waarden gaat ervoor zorgen dat de IT dienstverlening meer succesvol wordt. Mijn motto voor de nieuwe Service Manager is dan ook: “Laat los en krijg meer houvast!”

#### **Auteur:**

**John van Beem, oprichter Haida Consultancy**

Haida Consultancy.

Tel: (+31) 657 538 989

[info@haidaconsultancy.nl](mailto:info@haidaconsultancy.nl)

\*Gebaseerd op mijn eerder gepubliceerde artikel “SM2.0, de Service Manager van nu” in Best Practice Magazine jan 2011