



Servicemanager als toekomstige regisseur

Beheersen en besturen van ICT

De rol van de servicemanager en de gehanteerde methodiek voor het uitvoeren van beheer staan ter discussie. Zeker sinds de komst van ITIL v3 is de gedachte dat er te veel wordt vastgehouden aan het implementeren van een framework, met de kans de klant uit het oog te verliezen. Het is dan ook de vraag wat de rol voor de servicemanager moet zijn. Volgens Jeroen Both en Gijsbert van der Hel van Strict is de servicemanager bij uitstek geschikt om als regisseur aan de slag te gaan.

Al sinds een flink aantal jaren zijn ICT-organisaties grotendeels ingericht volgens de ITIL-methodiek, met de verschillende processen en taken en activiteiten die daarbij horen. Veel organisaties hebben hun medewerkers waaronder servicemanagers opgeleid om te werken volgens deze methodiek. Deze servicemanagers zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening. Dit houdt idealiter in dat de diensten die de IT-organisatie levert in grote mate voldoen aan de eisen en wensen vanuit de gebruikersorganisatie.

Sinds enige tijd is er echter discussie ontstaan over het gebruik van de ITIL-methodiek in het algemeen en de rol servicemanager in het bijzonder. De discussie richt zich op het gebruik van de ITIL-methode en wat dit betekent voor de IT-organisatie en servicemanagers. Het idee is dat er te veel wordt gesteund op het gebruik van frameworks, zonder noemenswaardige verbeteringen te boeken. In de media komen steeds meer artikelen naar

voren die aangeven dat de servicemanager die vasthoudt aan de methodiek de klant steeds verder uit het oog verliest, met alle gevolgen van dien. Dit roept de vraag op wat de rol van de servicemanager zou moeten zijn, in tegenstelling tot diens huidige rol en werkwijze. De servicemanager zou volgens sommigen een ondernemer moeten worden, die iets anders doet dan anderen of iets aantoonbaar beter doet en daarvoor durft risico's te nemen. Een andere gedachte is dat een servicemanager meer richting inkoop dient op te schuiven, en stelt dat de servicemanager steeds meer moet samenwerken met de afdeling inkoop om met inkoop samen de gewenste resultaten te behalen.

Grip op ICT

Hoe de rol van de servicemanager ook wordt gezien, organisaties zijn afhankelijk van een goede werking van ICT. Elke organisatie heeft strategische doelen voor ogen, en het behalen van die doelen is (onder andere) afhankelijk van de ondersteuning die

vanuit ICT wordt geboden. Organisaties worstelen echter met de vraag hoe zij grip krijgen op ICT. Het blijkt lastig te zijn om kosten in de hand te houden of om de business snel en effectief te kunnen voorzien van de juiste dienst.

Sleutelbegrip in het krijgen en houden van grip op ICT is regie. Regie is het beheersen en besturen van ICT. Om regie helder uit te leggen is het beeld van een motor rijden een aardige metafoor. Het beheersen van een motor stelt de berijder in staat om op de motor te blijven zitten en geen ongelukken te veroorzaken. Het besturen van een motor zorgt er vervolgens voor dat de motorrijder het doel (van plek a naar b komen) kan behalen. Voor de ICT-organisatie betekent dit het organiseren van de aanbodkant van ICT (het beheersen) en het organiseren van de vraagkant van ICT (het besturen). Het organiseren van de aanbodkant van ICT is iets waar een servicemanager van huis uit ervaring mee heeft. De servicemanager is immers bij uitstek de persoon die bezig is met de levering van ICT-diensten. Kwaliteit tegen verantwoorde kosten staat daarbij voorop. Beheersing is dan ook een aspect in de dienstverlening dat over het algemeen afdoende bekend is. Voor het zorgen van zowel de beheersing als besturing van ICT is het echter nodig dat servicemanagers zich meer en meer als regisseurs gaan opstellen.

Het voeren van regie

Een regisseur houdt zich, zoals gezegd, bezig met het beheersen en besturen van ICT. De wijze waarop dit wordt uitgevoerd, kan het beste worden aangetoond aan de hand van het negenvlakmodel voor informatiemanagement (zie ook de afbeelding op de volgende pagina).

Het negenvlakmodel is een model dat afkomstig is uit het informatiemanagement.

Sleutelbegrip in het krijgen en houden van grip op ICT is regie

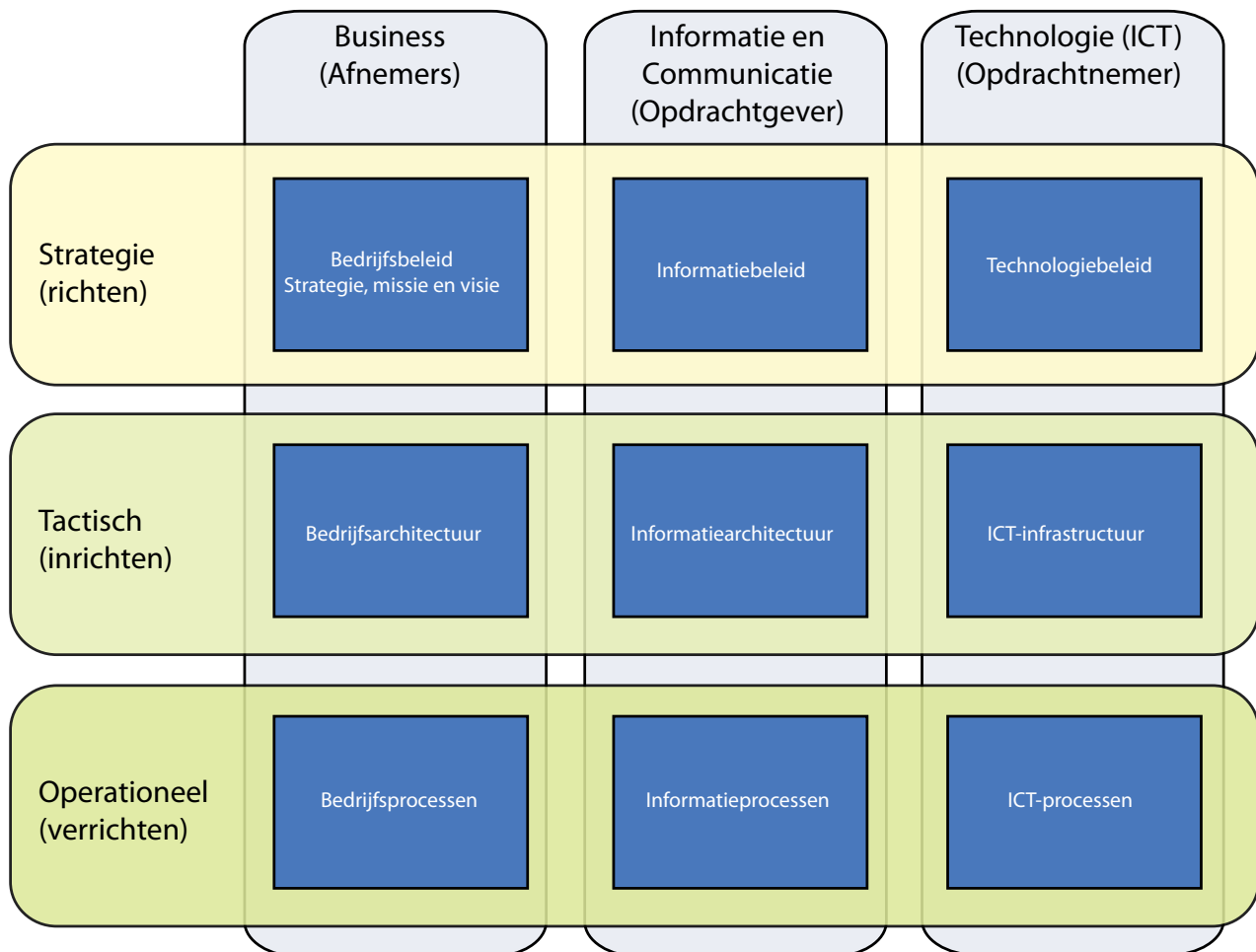


Het is een middel om de relatie tussen business, informatie en ICT (technologie) op de verschillende niveaus aan te duiden. Op elk niveau en binnen elke kolom vinden activiteiten plaats binnen het domein. De businesskolom kent bijvoorbeeld het bepalen van strategie en het definiëren van missie en visie op strategisch niveau. Op tactisch niveau vindt er een vertaling plaats van de bedrijfsstrategie naar doelen voor businessunits, en de te ondernemen acties daarvoor. Op operationeel niveau vinden vervolgens de bedrijfsactiviteiten plaats. Binnen het domein informatie en communicatie vindt op strategisch niveau het bepalen van de informatiestrategie plaats. Op tactisch niveau vindt een vertaling plaats naar de benodigde informatie voor het bedrijfsproces, en een vertaling richting de benodigde ICT-middelen. Op operationeel niveau vindt de exploitatie van de informatievoorziening plaats. Voor het domein technologie geldt dat op

strategisch niveau wordt bepaald welke ICT-strategie noodzakelijk is. Op tactisch niveau vindt de vertaling plaats van de gewenst informatiemiddelen naar de daarvoor benodigde ICT-middelen, inclusief de noodzakelijke eisen aan die middelen als beschikbaarheid en capaciteit van de ICT-infrastructuur. Op operationeel niveau vindt het beheer en de exploitatie van die middelen plaats, waarmee instandhouding van de ICT-infrastructuur wordt gewaarborgd.

De middelste kolom en rij in dit model verdienen speciale aandacht, want dat is het aandachtsgebied voor de regisseur. Dit gebied binnen het negenvlakmodel wordt het informatiekruis genoemd. Het regelt de vertaling van bedrijfsproces naar de gewenste invulling van de informatievoorziening, en vervolgens de vertaling naar de noodzakelijke ICT-middelen en diensten (op de tactische rij). In de kolom vindt een vertaling en afstemming plaats binnen

het informatiedomein tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het gaat daarbij om het op strategisch niveau bepalen van de informatiestrategie, het vertalen van die strategie naar tactische processen en projecten, en het operationeel uitvoeren van die processen en projecten. Vervolgens dient er informatie beschikbaar te komen vanaf operationeel niveau over de werking van informatiesystemen in de dagelijkse uitvoering. Die informatie wordt gedeeld op tactisch niveau, waar wederom afstemming vanaf de business tot aan de ICT plaatsvindt. Daarnaast wordt de informatie ook op strategisch niveau gedeeld, omdat deze informatie input kan opleveren voor de te volgen informatiestrategie. Naast het informatiekruis zijn ook de hoekpunten binnen het negenvlakmodel van belang. De regisseur heeft een plaats in het hart van het model, en wordt vanuit deze positie vanuit deze vierhoekpunten voorzien van informatie. Vanuit strategisch



Figuur 1. Negenvlakmodel voor informatiemanagement.



niveau binnen het domein technologie komt informatie beschikbaar over de langetermijnplanning, en de richting waarin de ICT-organisatie (en eventuele leveranciers) zich beweegt. Vanuit operationeel niveau binnen het domein technologie komt informatie beschikbaar over de werking van ICT, en de wijze waarop ICT in de dagelijkse praktijk functioneert is van belang omdat de regisseur hiermee kan sturen op tactisch niveau richting ICT. De regisseur gebruikt de informatie over de dagelijkse werking om afspraken te maken over investeringen op het gebied van prestaties van ICT, waarmee beschikbaarheid en capaciteit gewaarborgd kunnen worden. Vanuit strategisch niveau binnen het domein business wordt de regisseur voorzien van informatie die invloed kan hebben op de langetermijnplannen voor de informatievoorziening, en de tactische vertaling daarvan. Op operationeel niveau wordt informatie gedeeld over de mate waarin de informatievoorziening ondersteunend is aan de businessprocessen, en ook deze informatie wordt als input gebruikt voor de tactische vertaling en planning voor de informatievoorziening.

Van servicemanagement naar regie

De servicemanager begeeft zich van een plaats binnen het technologiedomein naar een plaats in het informatiedomein, met als aandachtsgebied het managen van de business-ICT-relatie als regisseur. Het aandachtsgebied van de servicemanager als regisseur ligt dan ook op het zogeheten informatiekruis. De servicemanager is bij uitstek geschikt om deze zaken te regelen, gezien vanuit de beschikbare kwaliteiten die een servicemanager normaal gesproken bezit. Een servicemanager bezit per slot van rekening de volgende competenties:

- het vermogen om van een afstand naar processen te kijken en verbeteringen voor te stellen;
- het vermogen om te kunnen omgaan met verschillende, tegenstrijdige belangen;
- het vermogen om te onderhandelen en te komen tot een uitkomst die voor meerdere belanghebbenden werkbaar is;
- het vermogen om klantgericht te werken en beslissingen te nemen met het oog op hetgeen voor de klant wenselijk of nodig is;
- het vermogen om initiatief te tonen en voorstellen te presenteren en

De regisseur heeft een plaats in het hart van het model

- het vermogen om effectief te communiceren op elk niveau (vanaf de werkvloer tot en met management).

De overstap van een servicemanagersrol naar een rol als ICT-regisseur behelst echter het bezitten van meer dan de bovenstaande competenties en kennis. Hij of zij zal een ontwikkeling door moeten maken om te kunnen functioneren als regisseur. Voor de toekomst kan dit inhouden dat het profiel van een regisseur bestaat uit meer bedrijfskundige kennis, aangevuld met ICT-kennis, ten opzichte van een meer technisch profiel van de meeste servicemanagers. Van een ICT-regisseur wordt verwacht dat hij of zij kennis heeft van de volgende aspecten:

- Het vermogen om de complexe keten van levering naar gebruik van ICT-diensten en -middelen te doorgronden, en op basis daarvan acties uit te voeren. Om de business volledig te voorzien in die diensten die zij nodig heeft, is het vereist dat een regisseur de gehele keten kan overzien vanaf eindklant naar de (interne en externe) leverancier. De regisseur is verantwoordelijk voor het (laten) organiseren van de vraag- en aanbodkant van ICT.
- Het kunnen inschatten van veranderingen in de business (-processen), en het kunnen inschatten van de impact van die verandering in de behoefte aan informatie en informatiesystemen. Hierdoor kan de ICT-regisseur dienen als sparringpartner voor het management van de business, waardoor hij of zij meerwaarde kan leveren bij het behalen van de businessdoelen door aan te geven op welke manier inzet van ICT-middelen kan bijdragen aan procesverbetering binnen de business.
- Het vermogen om een regieorganisatie, inclusief alle processen en rollen, vorm te geven en aan te sturen. Dit omvat onder andere het inrichten van operationele regieprocessen die tussen de operationele processen van de klant en ICT instaan, het inregelen van demandmanagement, functioneel beheer en technisch beheer (laten) organiseren en het op strategisch niveau overeenkomen van diensten en producten.

- Het kunnen inschatten van consequenties van acties vanuit de business of vanuit de ICT-organisatie (en leverancier) op het presteren van de gehele informatievoorziening en onderdelen daarvan (bijvoorbeeld processen binnen de business die worden beïnvloed door regieprocessen zoals contractmanagement, leveranciersmanagement en financieel management).
- Het verzorgen van de informatievoorziening in de gehele regieorganisatie. Er moet informatie worden gedeeld over de effectiviteit en efficiency van processen (zij het processen binnen de aanbod- of de vraagkant in de organisatie) en er moet informatie beschikbaar zijn en worden gedeeld over de prestaties die externe leveranciers leveren. Zodoende kunnen er beslissingen worden gemaakt over bijvoorbeeld de aansturing van leveranciers, de aanpassing van producten en diensten en dergelijke.

Bronnen

Maes, R., *Informatiemanagement in kaart gebracht in Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, november 2003. Het negenvlakmodel zoals in dit artikel is gebruikt, is een bewerking van het model zoals dit in het artikel van Maes is weergegeven.

JEROEN BOTH en
GIJSBERT VAN DER HEL
zijn respectievelijk consultant en
directeur bij Strict.