

Is service management straks nog nodig in Nederland?¹

De servicemanager is misschien wel het meest besproken beroep in het IT-werkveld. Nu outsourcing en offshoring niet meer weg te denken zijn, wordt het tijd de toekomstige rol van de servicemanager eens onder de loep te nemen. Verdwijnt de servicemanager of liggen er juist kansen? Dat de rol moet veranderen is op voorhand duidelijk.

prof. dr. Daan Rijsenbrij (Radboud Universiteit Nijmegen, Capgemini Outsourcing) en Foppe Vogd (Belastingdienst Centrum voor ICT).

Inleiding

In de non-commodity business zijn er eigenlijk maar twee belangrijke zaken: creatieve businessconcepten en het vermogen om aan deze businessconcepten invulling te geven. Dat laatste wordt in het outsourcingstijdperk steeds eenvoudiger door het rijke aanbod van services die geleverd worden door professionele, wereldwijd opererende service providers. Outsourcing is een veelbelovende oplossing om op een moderne wijze invulling te geven aan de steeds grotere behoefte aan flexibele en optimale inzet van IT voor de business, en aan IT-intensieve diensten die de business ondersteunen zoals HRM, F&A en procurement.

Naast de discussie over outsourcing loopt de discussie over offshore delivery. Outsourcing is het extern maken (van een deel) van de IT functionaliteit en/of de ondersteunende businessfunctionaliteit. Offshore delivery heeft betrekking op de locatie waar de applicaties worden gemaakt, en/of worden geleverd en beheerd. Een onderneming kan dus ook onder eigen regie een deel van haar IT-werkzaamheden overbrengen naar een offshorelocatie.

Offshore delivery geeft aanleiding tot veel - soms emotionele - discussies over de mogelijke afname van de IT-werkgelegenheid in Nederland. Er kan een onderscheid worden gemaakt in 'near shore' (binnen Europa, zoals Polen, Roemenië of Spanje) en 'far shore' (naar een ander continent, zoals India, China of Zuid Afrika). Dit artikel is bedoeld om een professionele discussie op gang te brengen over de mogelijke gevolgen van offshore voor het werkveld van service management. Zie het als een oproep om eens kritisch te kijken naar de toekomstige rol van de servicemanager en zijn mogelijke competenties.

De moeilijkheid bij dit artikel is dat ondanks jarenlange inspanningen er nog steeds geen heldere en algemeen aanvaarde rol- en taakbeschrijvingen zijn voor het IT-vak, en in het bijzonder op het gebied van IT-beheer² (zie ook Johan op de Coul, 2001). Zeker voor een toekomst waarin outsourcing de regel zal zijn, met een zeer grote dosis aan offshore, is het belangrijk dat er op korte termijn een duidelijke

¹ Dit artikel is verschenen in het handboek 'IT Service Management; best practices; deel II (2005)', pp 163 – 170.

² Een goed begrip van beheer, zie daarvoor Maarten Looijen (2004), is een absolute voorwaarde voor de juiste organisatorische inbedding van outsourcing.

beschrijving komt van de rollen in service management. Met Frameworks³ en I-Tracks heeft het EXIN een goede basis gelegd om dit verder te ontwikkelen.

In de volgende paragraaf worden een aantal visie-uitspraken gedaan over mogelijke toekomstscenario's. Daarna wordt een opsomming gegeven van de kennis waar Nederland beslist nooit 'afscheid' van mag nemen. Vervolgens wordt er een opsomming gegeven van functies die een hoofdrol spelen in de discussie: "Wat blijft er over voor de servicemanager in Nederland en wat zal, op termijn, naar het buitenland verdwijnen?". Tot slot trekken de auteurs enkele conclusies en geven ze een aanbeveling.

Toekomstscenario's en visie-uitspraken

Breedband wordt voor een groot deel draadloos en zo snel en goedkoop dat locatie onbelangrijk wordt. Locaties waar applicaties worden gemaakt, locaties van waaruit (managed) services worden geleverd, locaties waar beheer op afstand efficiënt wordt uitgevoerd. Om de verwachtingen over service management in de toekomst te kunnen plaatsen volgen eerst enkele visie-uitspraken (zie Daan Rijsenbrij, 2004c).

Visie-uitspraak 1: voor 2010 is outsourcing over!

Outsourcing is de overgangssituatie van 'zelf doen' naar 'de deur uit'. Verwacht mag worden dat de Nederlandse markt voor outsourcing voor 2010 zal zijn verdeeld onder een aantal grote internationale service providers. Outsourcing is dan voorbij! Daarna verwachten we het interessante tijdperk van verbetering en verrijking van de geboden services en de contractvernieuwingen. Dat laatste impliceert ook de mogelijke overstap van de ene externe service provider naar de andere. Immers 'verandering van smaak doet eten'. Hierbij komt het proces van insourcing door een (volgende) externe service provider op de voorgrond. Ondernemingen dienen zich voor te bereiden op dit nieuwe tijdperk en de servicemanager kan hier een rol in spelen.

Visie-uitspraak 2: offshoring zal een zegen blijken voor de IT-werkgelegenheid in West-Europa.

Dat offshoring slecht is voor de werkgelegenheid is een korte termijn veronderstelling die vooral gebaseerd is op emotioneel getinte overwegingen. Werkzaamheden die wij in Nederland toch al moeilijk kunnen uitvoeren door een kwantitatief en kwalitatief tekort aan IT-deskundigen zullen ongetwijfeld worden overgeheveld naar het buitenland. Daar staat tegenover dat wij tijd krijgen voor nieuwe interessante werkzaamheden die beter passen in ons streven naar een hoogwaardige kenniseconomie. Nederland moet het zwaartepunt verschuiven van backoffice werkzaamheden naar frontoffice werkzaamheden. Eindelijk krijgen we de ruimte om ons bezig te gaan houden met de tweede generatie van de informatisering. Een rol op het schakelpunt tussen vraag en aanbod is wederom een kans voor de servicemanager.

Visie-uitspraak 3: het belangrijkste keuzecriterium voor de offshore-locatie zal worden de aanwezigheid van aantrekkelijke competenties, niet de lagere arbeidskosten.

Het zal blijken dat de essentie achter de trend 'offshoring' niet ligt in het rücksichtslos overhevelen van werk naar lagelonenlanden, maar het herverdelen van

³ Voor meer informatie <http://www.exin.nl>

werk over de wereld naar de meest optimale locatie. In de nabije toekomst zullen we zien dat het niet de financiële drijfveer is die achter offshoring zit maar de aanwezigheid van specifieke competenties op bepaalde locaties. Het wordt voor een uitbesteder belangrijk om met een externe service provider in zee te gaan die de 'wereld' kent. Productiviteit en efficiency zijn de key-issues. Welke kansen hier liggen voor de servicemanager is een moeilijke vraag.

Visie-uitspraak 4: er komen langdurige relaties tussen ondernemingen en service providers, waarbij beiden zullen investeren in product- /dienstverbetering.

Uiteindelijk komen we in de echte win-win situatie van een volwassen partnership met raamcontracten tussen de uitbestedende onderneming en twee à drie internationale leveranciers. Externe service providers zullen uitgroeien tot echte partners die meedelen in de winst en verlies van de klant. Maar let op, als er voor de externe provider geen echte win-situatie wordt gecreëerd voor nu en de (nabije) toekomst, dan is het niet echt interessant voor die externe service provider om de klant te behouden. Waarom zou hij dan extra aandacht en energie steken in de samenwerking. De servicemanager kan voor ondernemingen, zowel bij de uitbesteder als bij de externe partij een belangrijke rol claimen als hij voor die rol de competenties ontwikkelt.

Visie-uitspraak 5: BPO is slechts een tussenstap na AO en ITO. Het einddoel is BTO⁴.

Een onderneming moet nastreven dat haar externe service providers een wezenlijk belang hebben bij de winstgevendheid en de continuïteit van de onderneming. De ultieme vorm van outsourcing is daarom BTO, waarbij de externe service provider actief betrokken wordt bij de bedrijfsstrategie en de daaruit voortvloeiende bedrijfstransformaties. Dit vereist een goede afstemming tussen de enterprise architect van de onderneming en de architecten van de externe service provider(s). Welke servicemanager kan deze uitdaging aan?

Kennis die beslist in Nederland moet blijven⁵

In een scenario waarin alles naar het buitenland gaat wat niet echt toegevoegde waarde heeft voor een onderneming (activiteiten met karakteristieken als uitvoerend, herhalend, economy of scale), zijn er tenminste zeven kennisgebieden waarop kennis en activiteiten beslist onder handbereik moeten blijven. Hetzij in de eigen onderneming, hetzij bij een service provider die dergelijke activiteiten vanuit haar lokale front- of backoffice levert.

1. Architectuur

Een onderneming dient te kiezen voor een eigen architectuur, die past bij de eigen bedrijfscultuur. Dat geeft de onderneming een eigen identiteit. Waak ervoor dat de onderneming niet verstikt raakt in de architectuur van de provider(s) en daardoor in een mogelijke 'vendor lock-in' (het nieuwe legacy-probleem) beland. In geval van

⁴ AO staat voor 'Application Outsourcing', ITO staat voor Information Technology Outsourcing (dus de infrastructuur en de werkplekken), BPO staat voor Business Process Outsourcing en BTO staat voor Business Transformational Outsourcing. Dat laatste behelst het op een hoger niveau brengen van de business door rijkere services aan te bieden en deze optimaal te integreren in die business.

⁵ Een korte opsomming die Rijsenbrij toegelicht heeft in het Holland House in Cannes tijdens het Gartner symposium 2004, alwaar met Foppe Vogd het idee ontstond voor deze publicatie.

outsourcing is het hebben van een eigen architectuur zelfs een cruciale slaagfactor (zie Rijsenbrij en Delen, 2004a).

2. Business concept innovation

Hieronder verstaan we het maken van nieuwe businessmodellen door het creatief combineren van bestaande business services (business process fusion) of het maken van nieuwe businessprocessen uit bestaande services (business process orchestration). Het wordt de kunst om door het combineren van al bestaande services/componenten snel nieuwe zaken op de markt te kunnen brengen.

3. Alignment tussen business en extern ingehuurde services

Aansluiting van de ingehuurde services op de businessdoelstelling vergt domeinkennis en contextkennis. Deze zijn veelal bedrijfsspecifiek en zeker lokaal gekleurd.

4. Inrichten werkruimte (e-workplace)

In de digitale werkruimte worden de ingehuurde services geïntegreerd tot een aantrekkelijke werkruimte voor de medewerkers of voor de klanten. Dit is als het ware de binnenhuisarchitectuur van de IT-sector.

5. Inrichten informatieverkeer

Juiste informatie stimuleert gewenst gedrag. Informatie doet een onderneming functioneren. Dat kan geen enkele applicatieprovider, noch een externe IT-dienstverlener overnemen. Deze kennis is bedrijfsspecifiek en zeker ook lokaal bepaald. Ook de monitoring en besturing door middel van performance indicatoren en dashboards hoort hierbij.

6. Regie- /aansturingskennis & projectmanagementkennis

Het kunnen aansturen van de externe providers is een van de belangrijkste succesfactoren van een outsourcingdeal. Deze kennis is op het ogenblik zeer schaars. Dit hoort de kerncompetentie van de servicemanager te zijn.

7. Integratiekennis (software-engineering know how)

Als ingehuurde services in de werkruimte moeten worden geïntegreerd of aan elkaar worden gekoppeld dan zijn er lokaal engineers nodig die dat werk kunnen doen. Het is niet lonend om daarvoor iemand uit India te laten overvliegen.

Punt 1 t/m 5 heeft te maken met bedrijfscultuur en dus impliciet met architectuur. Bedrijfscultuur is nooit te offshoren. Daarnaast is er een inkoopfunctie voor services nodig die haar expertise haalt uit punt 1 t/m 4. De punten 6 en 7 vereisen een helicopterview en ketendenken.

Wat betekent offshoring voor de servicemanager?

Voor offshoring is het belangrijk een aantal rollen te onderkennen die de servicemanager speelt in de organisatie. Het werkveld is breed en er is al veel gesproken en nagedacht over een algemeen toepasbare indeling. De werkgroep HRM van het onlangs opgerichte CIO Platform Nederland heeft, samen met EXIN (Examen Instituut voor IT in Nederland) een indeling en positionering uitgewerkt die draagvlak heeft bij de vraagkant van de IT sector (zie EXIN 2004). Een groot aantal bedrijven werkt nauw samen om dit tot een bruikbare indeling te vervolmaken. Ook voor

offshoring blijkt deze indeling bruikbaar en we hebben dit als basis gekozen om de consequenties van offshoring voor de servicemanager in kaart te brengen.

Het huidige werkveld⁶ van service management omvat:

- Activiteiten in operationele zin in de processen zelf.
- Activiteiten om de processen in te richten.
- Activiteiten om processen te managen.
- Activiteiten om veranderingen in organisatie bij de kanteling naar procesgericht werken te benoemen en te realiseren.
- Activiteiten op operationeel en technisch uitvoerend niveau.
- Activiteiten op tactisch niveau gerelateerd aan infrastructures (availability, capacity, performance).
- Activiteiten op tactisch niveau gerelateerd aan business (service levels, accounting, contingency).
- Activiteiten op tactisch niveau op het schakelpunt demand/supply (accountmanagement, relatiemanagement).
- Activiteiten op uitvoerend niveau op het schakelpunt demand/supply (servicedesk, shared service center).
- Activiteiten op strategisch niveau (outsourcing/offshoring/business-IT alignment, IT-strategie).

Als we bovenstaand werkveld en activiteiten gaan concretiseren naar mogelijke rollen ontstaat tabel 1. Hierin zijn per fase voorbeelden van mogelijke rollen benoemd.

Fase	Omschrijving	Mogelijke (bij)rol IT-servicemanager
Verkennen en plannen	Uitwerken businessplan Initiatief voor verandering Eigenaar benoemen Business case maken (Rijssenbrij, 2004b)	CIO Enterprise architect Strategieconsultant ⁷ Process improvement consultant
Definiëren	Uitgangspunten functionaliteit Solution architectuur en protocollen Beheerkaders vaststellen Gereedschapset ontwikkeling	Demand manager ⁸ Applicatiearchitect ⁹ IT-infrastructuurexpert IT-managementexpert
Ontwerpen	Make, buy or outsource Functionele en technische uitwerking Toetsen ontwerp aan business case	Changemanager Contractmanager Transitionmanager
Organiseren	Projectverantwoordelijkheden Inzet resources en contracteren externen Toetsen aanpak aan businesscase Besturingswijze en inzet ontwikkelmethodes	Programmanager Procurementanalist Testconsultant IT Organization developer
Realiseren	Managen totstandkoming	Projectmanager

⁶ Hierbij is geen onderscheid gemaakt in de plaats van uitvoering: uitbesteder of provider.

⁷ Adviseur op boardroom-niveau.

⁸ Zie Peter Scheffel e.a., 2004.

⁹ Ook de architect voor een service.

	eindproduct Zorgen voor hw/sw/resources/ diensten Keuze standaard/ 'customizen'/ bouwen Testen en accepteren	Applicatiemanager IT-infrastructuurspecialist Testanalist/tester
Implementeren	Opnemen in infrastructuur en organisatie Uitrol naar gebruikers Overdragen naar Beheer en Exploitatie	Implementatiemanager IT-Procesmanager Change Consultant
Exploiteren en beheren	Gebruik van systemen en infrastructuur Monitoren en rapporteren Technisch beheer IT asset management Verbeteringen signaleren en doorvoeren	Service centre manager SLA-specialist Operator Service deskmedewerker IT-infrastructuurspecialist Applicatiespecialist

Tabel 1 Mogelijke rollen in en rond het taakveld service management

In navolging van de eerder genoemde HRM werkgroep hanteren wij dezelfde vijf keuzecriteria bij de vraag welke vitale rollen in service management in Nederland moeten blijven. (zie de ja/nee-vraag in de derde kolom in tabel 2):

- de resultaatgebieden en de daarbij gedefinieerde output;
- de positionering in het IT proces;
- het vereiste werk- en denkniveau;
- de noodzakelijke competenties;
- activiteiten in operationele zin in de processen zelf.

Het zwaartepunt van de discussie met betrekking tot offshoring speelt zich af, naast de CIO als eindverantwoordelijke, over 10 belangrijke rollen:

Rollen in IT service management	Rolbeschrijving	offshore ja / nee
CIO	Eindverantwoordelijk voor optimale inzet IT voor de business.	N
Demandmanager	Schakel tussen vraag van de business en de mogelijkheden van de IT organisatie. Kent de business en de toekomststrategie. Weet toegevoegde waarde IT daarin te duiden.	N
Contractmanager	Verantwoordelijk voor alle contractuele zaken en procurement. Zorgt voor optimale prijsprestatie 'out of pocket money'.	N
Changemanager	Verantwoordelijk voor gewenste verandering in de breedste zin. Zorgt voor afgesproken resultaten in technologie, organisatie en processen.	N
Implementatiema- nager	Verantwoordelijk voor in gebruik nemen van de afgesproken IT services. Zorgt voor afstemming, voorwaarden en overdracht van	J

	ontwikkeling naar beheer en exploitatie.	
Testanalist / tester	Verantwoordelijk voor functioneren IT service conform afspraak. Zorgt voor criteria vanuit functionaliteit en techniek om werking te borgen en analyseert resultaten.	J
Servicedesk-medewerker	Verantwoordelijk voor optimale operationele communicatie met klantorganisatie. Zorgt voor vastleggen incidenten, analyse en rapportage.	J
Operator	Verantwoordelijk voor verwerking conform SLA. Zorgt voor efficiënte en effectieve inzet en gebruik van de IT-infrastructuur(componenten).	J
IT-procesmanager	Verantwoordelijk voor afgesproken procesresultaat. Zorgt voor optimale inzet van resources, registratie en rapportage.	N
IT-infrastructuur-specialist	Verantwoordelijk voor correcte afstemming tussen en gebruik van de mogelijkheden van de IT-infrastructuur(componenten). Zorgt voor optimale beschikbaarheid en performance in samenhang. Analyseert gebruik en problemen. Levert tweede en derde lijnsupport.	J
SLA-specialist	Verantwoordelijk voor afspraken over te leveren IT service. Zorgt voor vertaling vanuit IT-infrastructuur(componenten) naar metriecken voor service niveaus en rapporteert hierover.	N

Tabel 2 Rollen die blijven/verdwijnen

Conclusies en aanbeveling

Er kan geconcludeerd worden dat we, na het wildwesttijdperk¹⁰ van de eerste generatie outsourcingdeals, een markt zien opkomen waarin samenwerking de boventoon gaat voeren. Samenwerking tussen ondernemingen en externe providers maar ook samenwerking tussen providers onderling. Een belangrijke factor bij die samenwerking is de menukaart van aangeboden services. Het grootste deel van de services zullen immers commodities zijn en de aantrekkelijkheid zal bestaan uit de 'service' over de services.

De creativiteit komt te liggen in de manier waarop de onderneming de ingehuurde services 'aan elkaar weet te knopen' (business process fusion en business process orchestration). Ondernemingen in westerse landen hebben alleen nog een toegevoegde waarde als zij opschuiven in de value-chain: 'higher order innovation'. Doordat het 'eenvoudigere' werk buiten de landsgrenzen wordt uitgevoerd komt er eindelijk ruimte om het IT-gebruik op een hoger niveau te brengen. Cruciaal voor bovenstaande zaken is een relatie op strategisch niveau tussen de onderneming en haar provider(s) en een zakelijke attitude in het service management werkveld. De kardinale vaardigheden die nodig zijn in het toekomstige service management werkveld zijn: architectuurdenken, nuchter gevoel voor de business, zakelijk management, creativiteit, lokale kleuring aan services die uit het buitenland komen en lokaal benodigde engineeringvaardigheden.

¹⁰ Gekarakteriseerd door het 'landje veroveren' desnoods door prijsdumping.

Tot slot blijkt dat offshoring voor de servicemanager betekent dat de operationele rollen zullen verdwijnen en dat ook voor de servicemanager de nadruk komt te liggen op regievoering en ketendenken. Communicatie tussen vraag en aanbod en procurement rond offshoring zijn de ander twee overlevingsdomeinen.

Kortom: de servicemanager van de toekomst overleeft alleen als er meerwaarde te leveren is vanuit een businessperspectief. Naast de discussie in tabel 2 over de rollen die blijven en de rollen die verdwijnen, blijkt dat er nog een aantal (nieuwe) competenties moeten worden ontwikkeld. Het zou goed zijn als ondernemingen en de servicemanager zich daar meer bewust van worden.

Het antwoord op de vraag in aanhef van het artikel: "Is service management straks nog nodig in Nederland?", is dus volmondig JA! Service management dient te borgen dat al het moois dat er op de wereld te koop is, ter beschikking staat voor de verdere ontplooiing van de onderneming. De servicemanager moet ervoor zorgen dat de onderneming een interessante en winstgevende rol kan spelen in haar ecosysteem (zie ook Foppe Vogd, 2000). Daartoe dient het vak service management (de servicemanager en een aantal ondersteunende rollen) zeer snel te worden verzakelijkt. Service management in een niet-geoutsourcete setting is vaak een 'vriendelijke' baan in de categorie 'ons kent ons'.

De aanbeveling in dit artikel is daarom dat een onderneming een aantal van haar ambitieuze medewerkers (projectleiders, huidige servicemanagers, mogelijk zelfs architecten) opleidt of omschoolt tot 'harde' servicemanagers. Dit sluit aan bij het begin van dit artikel, waar 'het vermogen om aan businessconcepten invulling te geven' wordt gezien als een van de twee overlevingscompetenties van een moderne onderneming.

Literatuurlijst

Coul Johan op de, *Taken, Functies, Rollen en Competenties in de Informatica*, ten Hagen Stam, 2001.

Rijsenbrij Daan en Guus Delen, *Enterprise architectuur is een noodzakelijke voorwaarde voor verantwoorde outsourcing*, IT Service Management; best practices, Van Haren Publishing, pp 35-57, ISBN 90-77212-1217-5, 2004a.

Rijsenbrij Daan, *Checklist voor een business case*, Informatie, april 2004 (outsourcing special), 2004b.

Looijen M., *Beheer van Informatiesystemen*, ten Hagen Stam, zesde druk, ISBN 90-440-0707-6, 2004.

Rijsenbrij Daan, *Visie-uitspraken over outsourcing*, <http://outsourcing.rijsenbrij.com/>, 2004c.

Vogd Foppe, *In dialoog met de business*, IT Service Magazine, september 2000.

Scheffel P.F.L. (redactie), *Het doel, de weg en de rugzak; een gids voor praktisch ICT Service Management*, Van Haren Publishing, ISBN 90-77212-36-1, 2004.

EXIN, *Positionering toptien functies in het ICT proces*, de HRM werkgroep van het CIO Platform Nederland, te publiceren 2005.

EXIN Frameworks en I-Tracks, (<http://www.exin.nl> en <http://www.ict-competenties.nl>).