

# Medewerker of mede dienstverlener?

## Betere resultaten door eigen verantwoordelijkheid

Bij productiebedrijven faciliteren de medewerkers het productieproces. Bij bedrijven die dienstverlening bieden, zouden de processen de medewerkers moeten faciliteren, zodat die hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen. Met deze eigentijdse benadering neemt de betrokkenheid van medewerkers toe, wordt de dienstverlening effectiever, flexibeler en efficiënter en stijgt de klanttevredenheid.

Leo Rutjé

**O**m de klanttevredenheid te verhogen en gelijktijdig de kosten beter te beheersen, is de afgelopen jaren in veel organisaties belangstelling ontstaan voor het procesgericht werken. Mede dankzij het succes dat deze werkwijze had in productieorganisaties, zijn ook binnen veel dienstverlenende bedrijven en afdelingen processen geïntroduceerd en bepalend geworden voor de activiteiten van medewerkers. Deze overname van het ICT-beheersdomein is niet voortgelopen en heeft nu de succesvolle introductie van ITIL voor het technisch beheer ook geleid tot pro-

cessen voor applicatie- en functioneel beheer (respectievelijk ASL en BSL).

Vaak zijn de processen die in dienstverlenende organisaties gebruikt worden een afterslag van processen die men in productiebedrijven hanteert. Deze zijn er vooral opgericht om het eindresultaat effectief, flexibel en efficiënt tot stand te brengen. De focus ligt op het optimaliseren van orderingsafstemming en het elimineren van overbodige handelingen. Kenmerkend is dat de processen zijn gaan bepalen (dwingen) wat medewerkers moeten doen. Deze aanpak kan goed functioneren voor productiebedrijven, waarbij het eindresultaat vaststaat, activiteiten goed gestandaardiseerd kunnen worden en veelal geen directe relatie bestaat tussen het moment van produceren en de fysieke levering. Van medewerkers wordt verwacht dat ze deze vaste processen voorschrijven en eigen verantwoordelijkheid nemen of maar ontmoedig.

ICT-beheerorganisaties zijn echter geen productiebedrijven, maar dienstverleners. De resultaten van dienstverlening zijn niet tastbaar en strekken zich meestal over een langere periode uit. Bovendien zijn de omstandigheden waaronder de dienstverlening plaatsvindt moeilijk voorspelbaar en kunnen ze ieder moment wijzigen. De individuele medewerker heeft juist een grote invloed op de geleverde diensten, en is het maar de vraag of productiegeoriënteerde processen daadwerkelijk bijdragen aan klanttevredenheid. "U heeft misschien wel gelijk, maar ik kan u niet verder helpen."

Een aspect dat hierbij ook nogal eens onderschat wordt, zijn de veranderingen in werkbelevingen-houding van medewerkers. Hun wordt op school steeds meer geleerd om zelf verantwoordelijkheid te dragen en resultaatgericht opdrachten uit te voeren, al in groep 3 van de basisschool krijgen ze de opdracht om voor het eind van de week drie teksten te maken, wat ze telkens, hoe, waarmee en wanneer mogen ze zelf bepalen. Standaardisatie van activiteiten ("voor de deur om bedachte activiteiten uit") leidt weliswaar tot een effectieve en efficiënte productie, maar heeft ook tot gevolg dat medewerkers zich steeds meer van de organisatie vervreemden ("als ze het zo willen dan doe ik het zo, maar verwacht niets extra's van mij"). Dat dit een negatieve invloed heeft op de klanttevredenheid is duidelijk zijn.

### Integrale aanpak

De bevindingen dat dienstverlening iets anders is dan produceren en dat de medewerker verandert, vormen een aanleiding om eens anders naar procesgericht werken binnen dienstverlenende organisaties te kijken. Dit heeft geleid tot een aanpak waarbij processen niet gericht zijn op het eindresultaat, maar op het ondersteunen van de individuele verantwoordelijkheid die medewerkers zelf hebben in een taken van de dienstverlening.

De aanpak is gebaseerd op meerdere uitgangspunten. In dit artikel worden er twee toegelicht, er is een gelaagdheid in de op-

bouw van diensten en dienstverlening en er zijn gestructureerde processen om dienstverlening te realiseren en te leveren.

### Gelaagdheid

De gelaagdheid van dienstverlening maakt duidelijk dat de dienstverlening die een klant bij een dienstverlener afhaakt, vaak het resultaat is van een keten van (interne) diensten en dienstverlening. Iedere laag treedt op als opdrachtgever naar de onderliggende laag of omgekeerd als dienstverlener naar de bovenliggende laag. In dit artikel wordt hiermee een (interne) dienst- en supplyketen gevormd, iedere vraag van een hogerliggend niveau wordt gerealiseerd door een onderliggende leverancier. Dit sluit aan bij de principes van het werken met zelfsturende teams en de uitbesteding van dienstverlening.

In principe is het dus mogelijk dat er een oneindige keten van diensten en deeldiensten ontstaat. Door echter te onderkennen dat iedere dienst altijd een regelmatige opbouw kent, is het mogelijk om vanuit het ocppunt van een specifieke dienst het aantal niveaus te beperken. Hiervoor kan men gebruikmaken van het uitgangspunt dat iedere dienst bestaat uit één of meer functionaliteiten, die ieder met één of meer verschillende alternatieven gerealiseerd kunnen worden, en uiteindelijk in een specifieke samenstelling geleverd kan worden.

Omdat functionaliteit of alternatieven voor tot een nieuwe dienst kan leiden, is het nog steeds mogelijk dat dienst uit een oneindige reeks van deeldiensten bestaat. Iedere deeldienst vormt hierbij een bouwsteen voor de uiteindelijk te leveren dienst.

Uit **figuur 1** wordt duidelijk dat voor iedere dienst de volgende specifieke aspecten onderkend worden: servicebehoeften van een klant/afnemer, diensten van de ICT-dienstverlener, functioneel-beheersdomein (objecten uit het functioneel-beheersdomein van Looijen), technische bouwstenen en compo-

Door standaardisatie van activiteiten vervreemden medewerkers zich steeds meer van de organisatie



Illustratie: J. Looijen



Processen zijn belangrijk, maar moeten op alle niveaus de dienstverlening faciliteren

nen (beide met objecten uit de applicatie- en technisch-beheerdomeinen van locijen).

Door bij het samenstellen van diensten of functionaliteit zo veel mogelijk gebruik te maken van dezelfde functionaliteiten of bouwstenen, kan men komen tot standaardisatie (= kostenreductie). Daarnaast vereenvoudigt standaardisatie van bouwstenen ook de mogelijkheid om bouwstenen te centraliseren (= kwaliteitverhoging).

#### Dienstverleningsprocessen

De integrale dienstverleningsaanpak is gebaseerd op vijf primaire processen die zijn afgeleid van de principes van het Service Management Lemnicast.<sup>1</sup> Dit eenvoudige model visualiseert de relatie tussen klant en leverancier en beschrijft aandachtgebieden waarmee bij de vormgeving en borging van dienstverlening rekening moet worden gehouden: wat moet ik doen; hoe ga ik dat doen; hoe doe ik het; en hoe toon ik aan wat ik gedaan heb?

In **figuur 2** staan de 'primaire dienstverleningsprocessen' waartoe dit heeft geleid. ■ specificeren: het vertalen van behoeften (eisen en wensen) naar concrete oplossingen en een intern goedgekeurd voorstel voor dienstverlening;

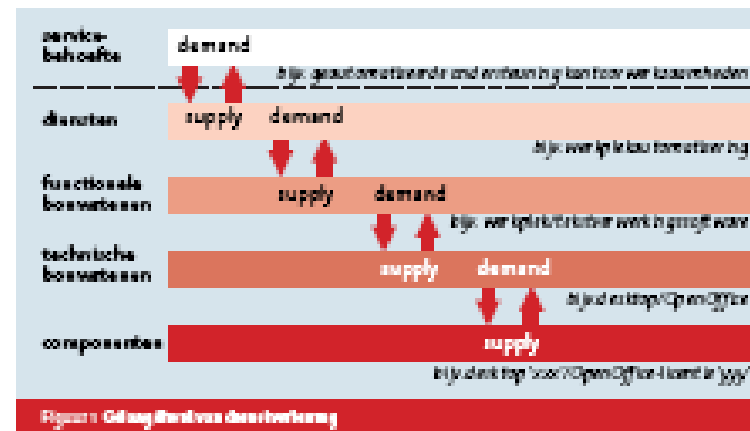
■ formaliseren: het maken van afspraken over het object van dienstverlening en behalftakenmerken daaronder (bijvoorbeeld klachtbehandeling);

■ inrichten: het zodanig inrichten (of bouwen) van de dienstverlening dat deze in exploitatie of archivering genomen kan worden;

■ exploiteren: het zorgen voor een ongecoördineerde dienstverlening, inclusief uitvoering van activiteiten die dienstverlening mogelijk blijven maken en – indien nodig – de dienstverlening herstellen zodra blijkt dat deze afwijkt (of leven dreigt af te wijken) van gemaakte afspraken;

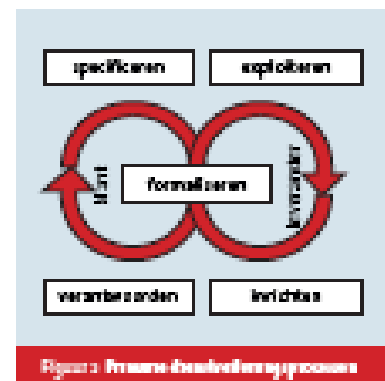
■ verantwoorden: periodiek aan de opdrachtgever rapporteren en samen evalueren of de dienstverlening nog aan de verwachtingen voldoet.

Deze processen zorgen samen voor een gesloten plan-do-check-actocycle waarin de wensen van de klant (of intern onderkende nieuwe behoeften) worden vertaald naar duidelijke afspraken over de te leveren dien-



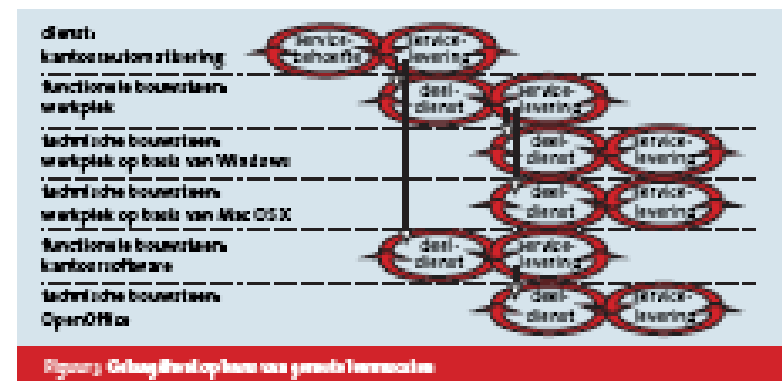
sten. Voordat tot levering van deze diensten wordt overgegaan, worden eerst alle activiteiten, benodigde middelen, documenten, (exploitatie)handleidingen, rapportage-templates et cetera geborgd die nodig zijn voor een goede exploitatie (inrichten). De resultaten die in het proces 'exploiteren' zijn gerealiseerd, vormen de basis voor rapportages en verantwoording aan de opdrachtgever en eventuele bijstelling van gemaakte afspraken en/of vormgegeven inrichting van de dienstverlening.

**Figuur 1** visualiseert de gelaagdheid van dienstverlening door de stapeling van een aantal lemnicastfiguren. Iedere lemnicast vertegenwoordigt een onderdeel van de dienstverleningsketen. De dienst 'kantoorautomatisering' bestaat bijvoorbeeld uit de functionele bouwsteen 'werkplek' en 'kantoorautomatiseringssoftware', die gerealiseerd worden met de technische bouwstenen 'Win down-werkplek', 'Mac-werkplek'



en 'OpenOffice'. Dit maakt meteen duidelijk dat de vijf primaire processen op alle niveaus van de dienstverleningsketen moeten plaatsvinden. Afdelingen, behelsteams, individuele medewerkers of een externe leverancier van outsourcingdiensten, iedereen die verantwoordelijk is voor diensten, functionele bouwstenen, technische bouwstenen of componenten in de keten van dienstverlening is integraal verantwoordelijk voor dit object en dus voor de uitvoering van alle activiteiten, van specificeren tot verantwoorden.

De combinatie van gelaagdheid van dienstverlening en de primaire dienstverleningsprocessen doet men terug in het hart van **figuur 4**. Dit geeft een overzicht van aspecten die in de integrale dienstverleningsaanpak worden onderkend. Naast de elementen die in dit artikel worden besproken, toont het een aantal aspecten waarop niet is ingegaan, bestuurende en ondersteunende processen en het verschil tussen een dienst voor de eerste



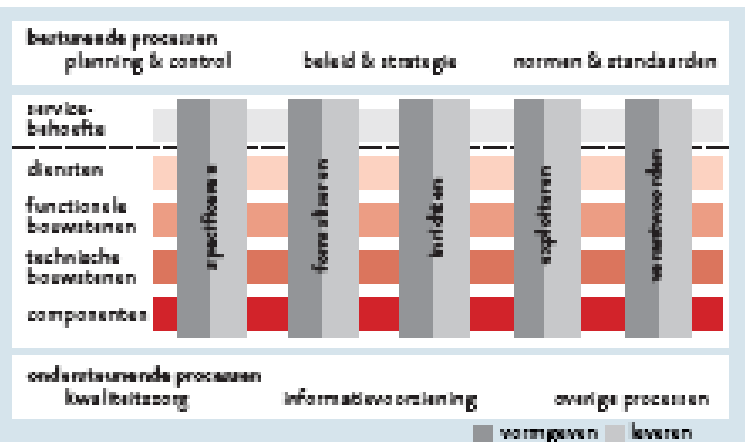
keer vormgeven en deze vervolgens – vanuit een catalogus – kunnen leveren.

Het bij onderkennen van de integrale dienstverleningsaanpak is dat medewerkers niet onderling zijn aan processen, maar bij de uitvoering van hun verantwoordelijkheid juist ondersteund worden door de gemeenschappelijke dienstverleningsprocessen. Medewerkers worden hierdoor niet gebonden door processen, maar juist gefaciliteerd in hun ontbrekendheid en creativiteit. Op ieder niveau en voor ieder object wordt duidelijk wie verantwoordelijk is, wat er verwacht wordt en welke (interne) afspraken of klant in van de dienstverlening. Afspraken worden geformaliseerd en het 'afleggen van verantwoording' vervangt vervelende opgelegde controles.

Hoewel processen ook in deze aanpak een belangrijke rol spelen, laat de integrale dienstverleningsaanpak zien dat op alle niveaus de dienstverlening centraal moet staan. Dit geldt voor afdelingen, behelsteams, individuele medewerkers en outsourcingpartners, iedereen wordt op dezelfde, uniforme wijze door eenvoudige processen ondersteund. Daardoor shift deze aanpak aan bij de principes van afbesteding (sourcing) en het nieuw werken (resultaat in plaats van taakovernameverplichtigheid).

#### Relatie met bestaande modellen

De vraag is natuurlijk hoe verhoudt deze aanpak zich tot de bestaande modellen voor servicemanagement zoals ITIL, ASL en BSL? Het meest lemnicastende verschil ligt natuurlijk in de benaderingwijze: processen zijn niet primair gericht op het realiseren van een eindresultaat, maar op het faciliteren van de eigen verantwoordelijkheid van



Figuur 4 Een integrale dienstverleningsaanpak

medediensterverlener (medewerker, keten- of sourcingpartner) in een keten van dienstverlening. Bij de identificatie van deze bestaande processen hebben niet specifieke beheersaspecten als uitgangspunt gediend, maar de dienstverlening zelf: wat moet ik doen, hoe ga ik dat doen, hoe doe ik het, hoe weet ik dat ik het goed doe, en hoe laat ik dat zien aan mijn 'opdrachtgever'? Deze aanpak voorkomt dat medewerkers zich door processen beperkt voelen en zal de betrokkenheid bij de dienstverlening vergroten.

Door de combinatie van de gelaagdheid en generieke processen die gericht zijn op (interne) dienstverlening ontstaat ook uniformiteit in activiteiten. Natuurlijk, ieder dienstverleningsniveau of -object kent zijn eigen kenmerken en behoeftes, maar de benadering vanuit dienstverleningsoptiek is vrijwel identiek. Bij nadere uitwerking blijkt dat veel activiteiten uit bestaande modellen redelijk eenvoudig op de integrale dienstverleningsaanpak gepositioneerd kunnen worden. Zo wordt zowel binnen ITIL en ASL als binnen BSL aandacht besteed aan het vastleggen van afspraken en het verhelpen van verstoringen. In essentie is hier sprake van dezelfde soort activiteiten, alleen het onderwerp (object) van dienstverlening is anders en kan eventueel een specifieke invulling vergen. Met behulp van de integrale dienstverleningsaanpak wordt de gehele dienstverleningsketen ondersteund met dezelfde generieke processen. Voor de verschillende activiteiten wordt dit bij-

voorbeeld geborgd in de primaire processen 'specificeren'/'formaliseren' (vastleggen van afspraken) en 'exploiteren' (afhandelen van verstoringen).

Ook is het mogelijk dat activiteiten uit specifieke ITIL-, ASL- of BSL-processen in meerdere generieke processen plaatsvinden. Een goed voorbeeld hiervan betreft de activiteiten rond het wijzigen van functionaliteit, toepassing of infrastructuur. Hier kent iedere bestpracticesaanpak zijn eigen proces voor het 'beheer van wijzigingen', met gelijktijdige activiteiten, zoals het registreren, het bepalen van de impact, het coördineren van de uitvoering en het accepteren van het eindresultaat. Binnen de integrale aanpak worden ook activiteiten rond wijzigingen onderkend. Deze vinden echter niet plaats in één specifiek proces, maar in meerdere processen. Wijzigingen die zijn ontstaan vanuit een behoefte (specificeren) of verbeterwens (exploiteren/verantwoorden), worden beoordeeld (specificeren/formaliseren) en gerealiseerd en getest (inrichten) voordat ze aan de productieplanning worden toegevoegd (exploiteren). Omdat de activiteiten in verschillende primaire processen plaatsvinden, is uiteraard wel een goede informatie-uitwisseling vereist. Dit kan echter prima gefaciliteerd worden door het ondersteunende proces 'informatievoorziening' (zoals ICT de businessprocessen ondersteunt) en bestaande servicemanagementtools.

Tot slot kunnen ook objectspecifieke processen relatief een-

voudig in de integrale aanpak worden geplaatst. Zo maken de activiteiten uit de ASL-processen 'impact-analyse' en 'ontwerp' deel uit van het proces 'specificeren' en vormen de BSL-processen 'informatiestrategie' en 'ketenpartnermanagement' een onderdeel van het – hier niet toegelichte – bestaande proces 'beleid & strategie'. Wanneer blijkt dat specifieke processen nog geen plaats in het generieke model hebben gekregen, bijvoorbeeld het ITIL-proces 'Business Continuity Management', dan kunnen deze natuurlijk altijd als additioneel ondersteunend proces worden toegevoegd. Uiteraard kunnen bestaande processen uit andere modellen ook gebruikt worden om generieke processen te verbeteren of objectspecifiek te maken. In-verbindingen in bijvoorbeeld ITIL, ASL en BSL behouden hun waarde, specifieke activiteiten bestaan nog steeds, ze worden alleen op een andere wijze aan elkaar gekoppeld.

### Samenvatting

De integrale dienstverleningsaanpak biedt een alternatief voor bestaande modellen om activiteiten binnen een dienstverlenende organisatie te transformeren en te standaardiseren. Met al veel in de praktijk toegepaste modellen maakt de aanpak onderscheid tussen bestaande, primaire en ondersteunende processen. Hij sluit hiermee aan op de wijze waarop activiteiten in de primaire processen van veel organisaties zijn georganiseerd.

De aanpak stelt de (interne) dienstverlening van medewerkers centraal en biedt hun een bepaalde vrijheidsgraad, maar ook kaders om hun diensten en bijbehorende activiteiten te specificeren, te borgen, uit te voeren en te rapporteren. De eigen verantwoordelijkheid die zij hierbij krijgen, stelt hen in staat om medediensterverlener te worden in een keten van dienstverlening. Het resultaat is een eigenzijdige benadering voor een betere, effectievere, flexibelere en efficiëntere (ICT-)dienstverlening, een grotere tevredenheid van medewerkers en – niet op de laatste plaats – van de klanten van ICT-dienstverleners.

Lees hierin meer over contractatie bij Service (over)service.nl.

### Meer over

1. Eddy Lelud, 'Spring naar voren met ICT-dienstverlening 2000'.