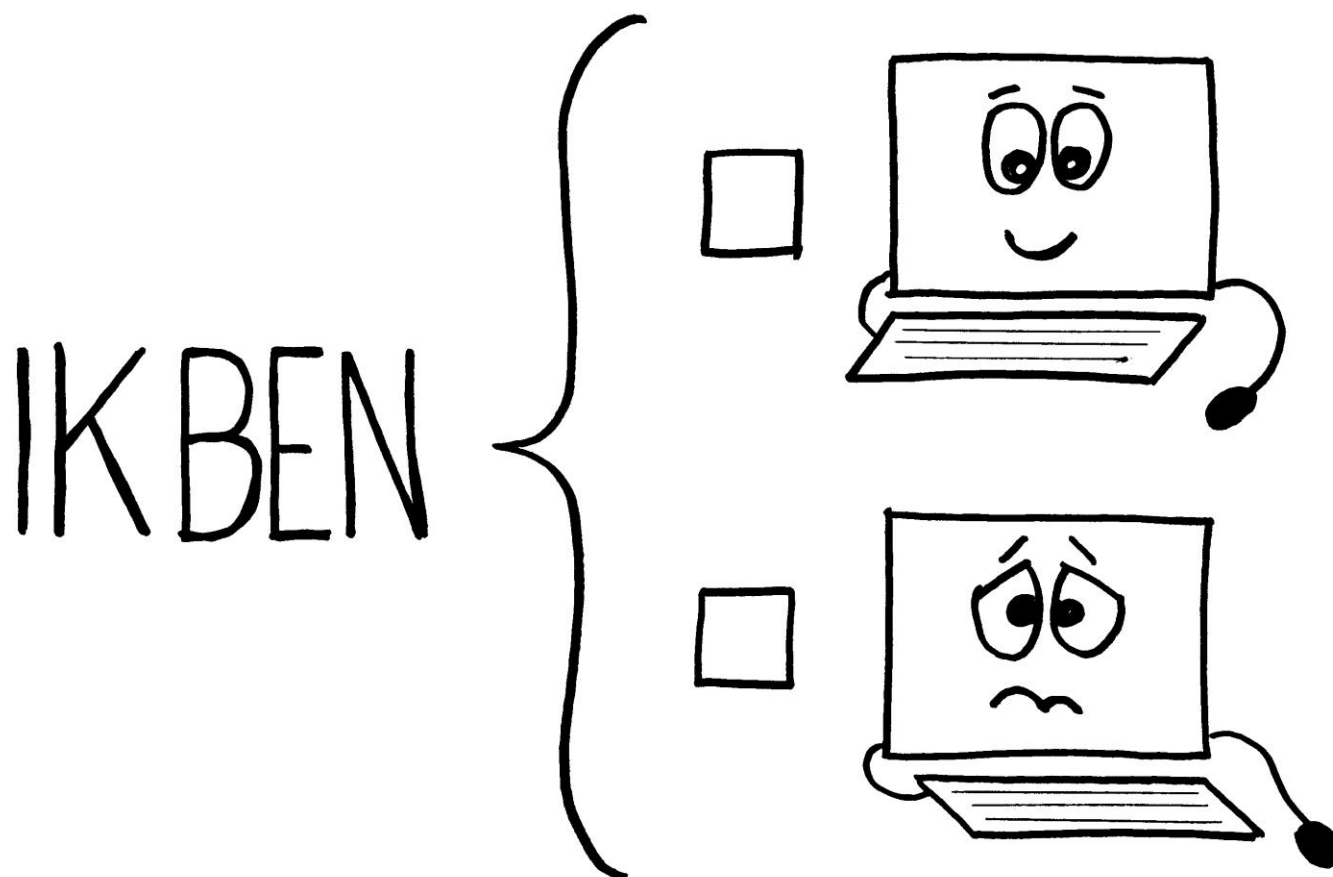


# SERVICEDESK 2.0



De motor van gebruikersproductiviteit

GIARTE



Juni 2013

Dit white paper is samengesteld door Giarte



**De zakelijke IT-eindgebruiker verandert in een hoog tempo. Bring Your Own Device (BYOD) zorgt er voor dat de medewerker zich steeds meer gaat gedragen als een IT-consument. Hij verwacht anytime, anyplace toegang tot informatie: met downtime zakt de productiviteit immers naar nul. Of de werknemer nu met 'how to?' vragen worstelt of er iets mis gaat, hij wenst full support. De servicedesk is daarbij bepalend voor zowel productiviteit als end user experience.**

**Hoe richt je de servicedesk in zodat hoogwaardige, kostenefficiënte service kan worden geleverd? Met deze white paper laten wij u zien hoe u de nieuwe IT-servicedesk kunt inzetten om succesvol op deze veranderende omstandigheden in te spelen. We laten zien welke krachten inwerken op de servicedesk en we leggen uit wat de tien belangrijkste trends zijn die op de servicedesk afkomen.**

#### De IT-servicedesk in een spagaat

Hoeveel uur van je werkdag kun je als gebruiker nog zonder IT? Wie papierarm werkt, kan er niet eventjes een ordner bij pakken wanneer de virtuele werkplek tijdelijk niet beschikbaar is. Medewerkers moeten op het juiste moment over de juiste data beschikken en daar snel op kunnen acteren. De *klassieke* servicedesk is vooral reactief: het oplossen en doorzetten van incidenten nadat gebruikers bellen. En in traditionele outsourcingconstructies is de servicedesk meestal een relatief kleine kavel. De impact van de servicedesk wordt echter steeds groter. De verwachtingen van eindgebruikers nemen toe, met name omdat ze steeds afhankelijker worden van IT. In deze roerige tijden is het vooral de IT-servicedesk die in een rap tempo met nieuwe vragen en uitdagingen wordt geconfronteerd. Grijpen medewerkers nog wel naar de telefoon als ze een vraag hebben? Of zoeken ze eerst zelf naar antwoorden op Google, op sociale media of bij collega's? En wanneer ze toch de servicedesk nodig hebben, geven medewerkers dan niet liever de voorkeur aan e-mail of chat?

De servicedesk zit in een spagaat. Met aan de ene kant de veeleisende gebruiker die productief en tevreden wil blijven, die steeds meer zelfredzaam moet zijn, die vanuit de business vraagt om innovatieve IT-voorzieningen en die gelijktijdig *corporate IT* doorkruist met apparatuur die hij zelf meeneemt naar het werk. En aan de andere kant is de servicedesk de kop van de keten, waar problemen en verstoringen de workflow bepalen, waar geanticipeerd

moet worden op consolidatie, changes en innovaties en dat alles met krimpende budgetten en toenemende tijdsdruk. De IT-servicedesk heeft grote impact op de kwaliteit van de keten en daarmee op het imago van IT-organisaties.

#### Herijking van de IT-servicedesk

Met dat toegenomen belang van IT voor arbeidsproductiviteit is *herijking* van de servicedesk een logische stap. Veel IT-managers beseffen dan ook dat het anders moet en willen een nieuwe start: de 2.0 versie van de servicedesk. Ook inkopers van IT-diensten zien in, dat het niet meer gaat om de laagste prijs per opgelost incident of FTE's, maar om het slim terugdringen en voorkomen van problemen.

De servicedesk verandert: van het afvoerputje van IT, in het gezicht van een sterke, klantgerichte IT-organisatie. De nieuwe generatie servicedesk wordt een smeltkroes van trends: van cloud tot social media en van IT-consumerization tot shift-left. Servicedesk 2.0 wordt proactief zodat IT, als enabler van innovatie en competitive advantage, snel kan inspelen op veranderende omstandigheden. In het 'groot', als het gaat om op- en afschalen. En in het 'klein', als het gaat om het op peil houden van de productiviteit van alle medewerkers. De komende jaren wordt de servicedesk een kritische succesfactor van IT.

# ServiceDesk 2.0

## De motor van gebruikersproductiviteit



### Robuuste en flexibele IT, a.u.b.

De uitdagingen waar IT voor staat, zijn talrijk. De agenda loopt over!

#### De veranderende gebruiker –

Medewerkers bepalen steeds vaker zelf welke cutting edge technologie ze aanschaffen en gebruiken in hun werk. Gevolg: de complexiteit en variëteit van het IT-landschap neemt steeds sneller toe.

**Productiviteit** – gebruikers stellen steeds hogere eisen aan de beschikbaarheid van alle tools en technologie. Gevolg: de supportfunctie wint aan belang.

Betrouwbaarheid, veiligheid, continuïteit – IT moet dag in dag uit zorgdragen voor robuuste systemen en continuïteit. Er zijn meer devices dan werkplekken of gebruikers. Het aantal nieuwe services dat zij naar het werk meenemen zal verder toenemen. Gevolg: de IT-organisatie wordt zwaarder belast.

**Added value** – De IT-investeringsagenda verandert. Gevolg: CIO's investeren in 2013 meer in technologie die productiviteit en efficiency bevordert, zo stelt ook de 2013 IT Outlook van [IDG](#).

**Kosten** – CIO's worden doorlopend geconfronteerd met krimpende budgetten waarbinnen ze legacy moeten terugdringen, shift-left moeten realiseren en de Total Cost Of Ownership (TCO) moeten verlagen. Gevolg: CIO's moeten scherper sturen op tijd, kosten en prioriteiten.

**Wendbaarheid en flexibiliteit** – De behoeften van de business variëren steeds sneller in aard en omvang. IT moet bijdragen aan de wendbaarheid van de organisatie. Technologie moet schaalbaar zijn. Gevolg: *agility* wordt een IT-kernthema voor de komende jaren.

**Klanttevredenheid** – Door het veranderende gedrag van eindgebruikers gaat de kwaliteit van IT steeds meer een rol spelen voor de organisatie. Gevolg: de CIO krijgt te maken met KPI's op het vlak van end user experience.

### De gebruiker: de *main driver*

Het IT-landschap van bedrijven verandert mee met de eindgebruiker. We gaan van een vaste pc-infrastructuur met voorgeschreven functionaliteit en afgebakende support naar een situatie waarin medewerkers zelf bepalen hoe en wanneer ze werken – en welke tools ze hierbij gebruiken. Daarbij spelen twee ontwikkelingen mee.

Allereerst neemt binnen iedere organisatie het aantal *millennials* (ook wel bekend als de Y-generatie) verhoudingsgewijs sterker toe. De standaard mindset van deze groep jonge medewerkers is gericht op het naar eigen inzicht gebruiken van de laatste technologie. Eindgebruikers kiezen daarbij doelbewust voor het door elkaar gebruiken van zakelijke en privé IT-middelen: het moet allemaal werken, onafhankelijk van tijd en plaats. Millennials zorgen voor steeds meer variabelen in hun IT-toolkit: hardware, software en connectiviteit van zowel werk als privé lopen door elkaar; thuis, onderweg en op kantoor en alles op uiteenlopende tijdstippen. Millennials weten niet beter dan dat ze 24/7 connected willen zijn en anytime, anyplace over de juiste informatie willen beschikken. Het is een permanente druk, die zij direct doorvertalen naar IT-functionaliteit. *Uptime* is de motor achter hun productiviteit als zakelijk gebruiker.

## Millennials weten niet beter dan dat ze 24/7 connected willen zijn.

Op de tweede plaats nemen medewerkers – in hun functioneren als IT-eindgebruiker – steeds meer consumentengedrag over. Gebruikers hebben vaak geen besef van de complexiteit van de IT-processen 'aan de achterkant'. Ze verwachten dat IT gewoon werkt.

# ServiceDesk 2.0

## De motor van gebruikersproductiviteit



En wanneer ze op problemen stuiten, verwachten ze eenvoudigweg een ingang voor al hun vragen. Die verwachtingen hebben impact op het *service window* – niet van 9 tot 5, maar 24/7 is de maatstaf – en op de *scope* van dienstverlening. Die trend is een logisch gevolg van de ontwikkeling in de consumentenmarkt, waar supportafdelingen hun dienstverlening steeds minder nauw afbakenen. Die verbreding, onder meer al drie achtereenvolgende jaren zichtbaar bij XS4ALL (waar first time fix, ook bij niet alledaagse klantvragen, topprioriteit heeft), leidt namelijk tot meer tevreden klanten. De activiteiten van de servicedesk krijgen op deze manier een marketing-component. Deze ontwikkeling zal ook doordringen binnen de enterprise servicedesk. Daarbij verandert de focus: van technische, hardware gerichte servicedesk naar functionele support. Ofwel: van technologiegericht naar klantgericht.

### De belangrijkste effecten

De eindgebruiker verandert zowel qua IT-gebruik als qua verwachtingspatroon. Dit plaatst de IT-organisatie voor nieuwe uitdagingen.

- De servicedesk krijgt te maken met steeds meer supportverzoeken op apparaten en software die beiden niet door de werkgever of door IT zijn geleverd. Het is de vraag in hoeverre je als servicedesk de dienstverlening nog volledig kunt beheersen en afbakenen, terwijl gelijktijdig de workload groeit: de complexiteit en variëteit in IT nemen toe. Wat ondersteunt de servicedesk wel en wat niet? Wat in de dienstverlening kun je automatiseren? En waar maakt menselijke support het noodzakelijke verschil?
- De infrastructuur was voor de eindgebruiker al een commodity; devices worden de komende tijd vooral een kwestie van werkstijl en smaak. Het zijn de *applicaties en apps* die op allerlei manieren bepalen hoe data wordt uitgewisseld over verschillende verbindingen. Data is letterlijk en figuurlijk mobiel: het bevindt zich door de toename van het aantal gebruikte devices en

connectiviteitsvormen op steeds meer wisselende plaatsen. IT-support zal de komende jaren daarom verschuiven van devices naar diensten rondom apps en toepassingen: minder technisch en meer functioneel georiënteerd. BYOD is de eerste stap, *Bring Your Own Service* zal de komende jaren een overheersende rol gaan spelen.

- De toenemende ketenintegratie in processen en tussen organisaties maakt het steeds ingewikkelder om gegevens aan de buitengrens van de organisaties af te schermen. IT-afdelingen zullen zich daarom vanuit securitystandpunt en data governance steeds minder met devices, en steeds meer met applicaties, apps en data gaan bezighouden. Beveiliging wordt niet meer georganiseerd op het niveau van toegang, maar op het niveau van data. Wat sta je wel en niet toe? Hoe reguleer je dit? Dat vraagt om een duidelijk visie vanuit de top over hoe zij de business wil faciliteren. Bedrijven zullen aan de achterkant een goed beleid moeten hebben op het gebied van security en compliance.

### En dan nu de IT-organisatie...

De afgelopen decennia was de IT-functie van bedrijven er vooral op gericht om business processen sneller en goedkoper te maken. De erfenis hiervan is dat IT-organisaties op dit moment overwegend ingericht zijn in silo's: er wordt gedacht in horizontale kavels zoals applicaties en infra, of in subkavels zoals mobiele telefonie en randapparatuur. Steeds meer bedrijven zien IT inmiddels als een interne dienstverlener, waarbij de servicedesk het visitekaartje van de IT-afdeling richting de eindgebruikers is. Ondernemingen claimen daarbij graag – met het oog op de arbeidsmarkt en de interne medewerkerstevredenheid – dat ze volledig achter BYOD en *Choose Your Own Device* staan. Maar op de achtergrond hebben vraagstukken op het vlak van compliance en security de overhand, waardoor IT-afdelingen zich gedwongen voelen de IT-omgeving dicht te timmeren.



**Zwarte lijst.** De beweging naar de mobiele cloud brengt IT-afdelingen in actie. In het derde kwartaal van 2012 hanteerde 7 procent van de bedrijven een zwarte lijst voor apps, in het vierde kwartaal van 2012 was dat gestegen tot 18 procent. Het opstellen van zwarte lijsten voor apps wordt gedreven door beveiligingsrisico's – denk aan file sharing software – of door apps die de productiviteit zouden bedreigen – de meest genoemde apps zijn Angry Birds, Facebook, Evernote, Adobe Reader, Dropbox en YouTube.

Wanneer de IT via uitbesteding *extern* is ondergebracht, krijgt de service provider de opdracht om werkplekken in te richten en te beheren. De provider levert dan voorzieningen zoals e-mail, netwerk en hardware; de servicedesk is daarbij vaak een restproduct of sluitpost binnen het outsourcingcontract. Service Level Agreements (SLA's) van de eerste, tweede en derde lijn zijn daardoor van grote invloed op de dienstverlening aan eindgebruikers. De uitbesteder zit niet te wachten op een dienstverlener die onbeperkte service verleent – er is een financieel belang om het grijze gebied rondom BYOD vaag te houden. Met dat vertrekpunt wordt het een hele opgave om de productiviteit en tevredenheid van medewerkers te optimaliseren.

#### Nieuwe realiteit

Het is niet verwonderlijk dat IT-managers en servicedeskmanagers op dit moment nog met enige angst kijken naar die geleidelijke verschuiving in de gebruikerspopulatie – alsof het een eenzijdige en eenmalige verandering zou zijn. Helaas, niet alleen de gebruiker verandert, ook de omgeving ondergaat een metamorfose. Snelheid en wendbaarheid (agility) zijn kritieke succesfactoren voor het voortbestaan van ondernemingen. Voor medewerkers hebben snelheid en wendbaarheid een heel praktische betekenis. Het werk moet net zo gemakkelijk op kantoor als onderweg en vanuit huis kunnen worden gedaan. En het moet vanzelfsprekend zijn dat er zowel op vrijdagavond als ook op zondagmiddag kan worden gewerkt. En dat privéapparaten even gemakkelijk voor zakelijke doeleinden kunnen worden ingezet als zakelijke hardware voor privédoeleinden. Dat kinderen apps installeren op de iPad van de ouders die op hun beurt graag in het vliegtuig via Dropbox een pdf willen kunnen

inzien. Daarbij is geen enkele gebruiker nog geïnteresseerd in meters kabel, de kwaliteit van WiFi in het vakantiehôtel of de beschikbaarheid van een dongel. Het maakt de gebruiker zelfs niet uit waar de oorzaak van een probleem zit: bij zichzelf, in het datacenter, in een service, in het apparaat of in een verkeerd ingevoerd ticket bij de servicedesk. Dat is de situatie van vandaag de dag.

## User experience wordt een leidende KPI voor IT.

#### De uitdaging voor de CIO

De nieuwe uitdaging voor IT ligt in het ondersteunen van de medewerker van de toekomst. Dat klinkt als een nobel doel, maar de weg daar naar toe is lastig. De CIO zal moeten accepteren dat de eindgebruiker steeds vaker van zich laat horen – niet alleen in de vorm van hulpvragen richting de servicedesk, maar ook in de vorm van feedback over gebruikerstevredenheid. User experience is niet langer een jaarlijkse *happiness sheet*, maar wordt een harde KPI voor de CIO. IT kan echter waarde toevoegen door alle technologische mogelijkheden bij elkaar te brengen en door belemmeringen zo veel mogelijk weg te nemen. Noodzakelijk daarvoor is dat IT de focus richt op de eindgebruiker. Voortrekkers van servicedesk 2.0 stellen dan ook eisen aan zowel end user experience als aan productiviteit:

- de nieuwe IT-servicedesk verruimt het service window;

# Servicedesk 2.0

## De motor van gebruikersproductiviteit



- de nieuwe IT-servicedesk richt zich op begrip van de wijze waarop eindgebruikers de laatste technologie inzetten en stemt de support hierop af;
- tevredenheid en uptime van medewerkers zijn de belangrijkste nieuwe KPI's.

Zo kan IT het vliegwiel dat medewerker heet, op tempo houden. Dat leidt tot *untouchable IT*: IT die ongevoelig is voor volatiliteit en turbulentie; IT die gemakkelijk meebeweegt, zich gemakkelijk aanpast, en die (nog meer) snelheid kan maken wanneer de omstandigheden dat vereisen.

### Op weg naar de IT-servicedesk 2.0

Tien punten zijn bepalend voor het fundament van de nieuwe servicedesk:

#### 1. Focus op uptime van eindgebruikers.

Productiviteit is een rekbaar begrip. Medewerkers voelen zich al snel beperkt in hun productiviteit, denk aan extra noodzakelijke stappen in de beveiliging rondom toegang tot informatie. Afspraken daarover worden opgesteld door het bedrijf zelf. Gebruikers zoeken niet alleen contact omdat iets het niet doet, maar ook omdat ze vragen hebben: over veranderingen, over toepassingen, over hoe je iets het beste kunt doen. Een servicedesk heeft altijd te maken met *how to* vragen, die vaak impact hebben op de productiviteit. De servicedesk is ook de gatekeeper: die zal zo nu en dan ook aan haar eindgebruikers moeten uitleggen wat de begrenzingsen zijn van IT-consumerization. Dat vraagt om een heldere visie van de CIO op de business value van IT. De slimme servicedesk kan steeds meer zelf oplossen en richt zich minder op het doorzetten van calls; een slimme servicedesk stelt kennis beschikbaar zodat gebruikers steeds meer zelf kunnen.

**2. Ga uit van customer intimacy.** De impact van downtime wordt bepaald door de context. Een verpleegkundige die geen toegang heeft tot digitale medicatiegegevens, wordt ernstig in het functioneren gehinderd; een PowerPoint applicatie die niet opstart is van een andere orde van grootte. Niet alle gebruikers zijn bovendien hetzelfde – ze verschillen in leeftijd, creativiteit en/of intelligentie.

*Welke uptime is mission critical?* De servicedesk moet goed begrijpen hoe de business in elkaar zit, en moet de klant dus door en door kennen – een belangrijk argument waarom de eerste lijn letterlijk dicht op de business moet zitten. Het is ook de reden waarom servicedesks in toenemende mate teruggehaald worden vanuit India of Oost-Europa en er weer meer geïnvesteerd wordt in servicedesks die dicht bij de klant op locatie zitten. Servicedeskmedewerkers leren de business van de klant kennen via stages en raken zo thuis in de processen, de sfeer en de omstandigheden waarin gewerkt wordt. Daarmee wordt de basis gelegd voor een goed klantbeeld en een goede organisatiesensitiviteit bij de servicedesk en kunnen de juiste prioriteiten gesteld worden. Beiden zijn ook noodzakelijk omdat met BYOD de IT-organisatie greep krijgt op het gemengde gebruik van applicaties, data en devices. Denk aan de toegang tot bijvoorbeeld een e-mail account op een privé smartphone of het gebruik van privé software zoals dropbox op een zakelijke laptop. In het eerste geval vraagt de IT-afdeling om installatie van een beveiligingsapp. Daarmee is een deel van de besturing van die privé smartphone overgenomen door de werkgever. De servicedesk van de toekomst speelt samen met gebruikers proactief in op ontwikkelingen, zoals het scheiden van applicaties door middel van bijvoorbeeld 'mobile sandboxing', het splitsen van devices in een zakelijke en een privéomgeving.

**3. Ontzorg de gebruiker.** De business wil graag de beste dienstverlening, maar wel tegen zo laag mogelijke kosten. Het vinden van de balans is lastig. De eindgebruiker ziet voor zichzelf de business case altijd positief en heeft niet heel snel het idee dat het ook wat minder kan. Aan de ene kant moet de eindgebruiker wellicht een beetje worden opgevoed, aan de andere kant moet er gewoon geleverd worden; de eindgebruiker moet in staat gesteld worden zijn werk te doen. Dat ontzorgen van gebruikers – die net als de omstandigheden, doorlopend veranderen – is niet in het beton van een SLA te gieten. De servicedesk kan aparte KPI's opstellen voor dienstverlening in het grijze gebied: bijvoorbeeld op basis van best effort.



### One size fits all = verleden tijd

Kantoorrijders waren de eersten die een PC op hun bureau kregen. De wereld van kantoorautomatisering (KA) werd traditioneel rondom hen gebouwd. Maar de opkomst van mobiel internet en roughbooks laat zien dat mobiel werken doorzet: menig busje of vrachtauto is al voorzien van een scala aan computers. Echte VIP's zijn gebruikers die in het veld het geld verdienen: bouwvakkers, maritiem personeel, ingenieurs op boorplatforms en proces operators. Deze 'non-desk workers' hebben bij problemen een ander soort ondersteuning nodig dan kantoorwerkers en stellen dus andere eisen aan de servicedesk. Servicedesk 2.0 zal rekening moeten houden met een gedifferentieerde gebruikerspopulatie. Enkele tips:

- Expressvervanging. Een monteur moet gelijk een nieuwe notebook kunnen ophalen. Bij problemen is het innemen en gelijk vervanging regelen. Alles draait om de productiviteit van de monteur. Werk met een 'grijpvoorraad'.
- Connectivity kennis. Wat prima werkt over een 100 mb LAN werkt niet altijd in het veld of op de weg. Het risico op storingen is groter. Kennis uit de tweede lijn over connectivity moet naar de eerste lijn, om in één en dezelfde call (first call resolution) incidenten op te lossen.
- Can do mentaliteit. Agents op de desk moeten de context kennen en het liefst ook hebben meegelopen in het veld. Inlevingsvermogen, directe communicatie en oplossingsgerichtheid zijn belangrijker dan het volgen van scripts en procedures.
- Actiegerichte analyse. Je moet als desk snel leren van gemaakte fouten: vooral incidenten die zich steeds herhalen. Wanneer iets te vaak stuk gaat moet snel een vervangingskeuze worden gemaakt. Een belangrijke afweging zijn de kosten die je maakt wanneer iemand in het veld zoveel uur niet kan werken. Deze indirecte kosten moeten worden meegenomen in de kosten/batenanalyse.

#### 4. Maak de servicedesk social.

Consumenten geven snel en gemakkelijk online feedback. Ook binnen bedrijven wordt steeds meer transparantie verwacht: wat levert IT voor diensten? Hoe snel heb ik het? Waarom werkt het niet gewoon? Een gecentraliseerde statische kennisbank met FAQ's is bijna niet meer bij te houden; de dynamiek van moderne IT vraagt om dynamische kennisbanken. Selfservice via fora wordt ook binnen ondernemingen steeds gebruikelijker. In goed ingerichte selfservice komen niet alleen experts bovendien op basis van ratings van goed beantwoorde hulpvragen. Het risico bestaat dat een servicedesk gedwongen wordt zich bezig te houden met het managen van perceptie en imago op basis van ongezouten gebruikersfeedback. Het behalen van je SLA is al lang geen satisfier meer en draagt dus niet bij aan de gebruikerstevredenheid. De nieuwe servicedesk begrijpt dit, betreft de klant in het eigen proces en zet eindgebruikersfeedback actief in het eigen voordeel in.

#### 5. Investeer in de eerste lijn. De

servicedesk is een versneller van je gebruikerstevredenheid. Investeren in de servicedesk is de goedkoopste oplossing die je kunt kiezen. Alles wat je in de eerste lijn niet kunt tackelen, kost in de tweede of derde lijn een veelvoud. CIO's vinden het nog steeds lastig om extra budget vrij te maken, zodat bij innovaties of changes extra capaciteit beschikbaar komt. Op die manier worden processen in de business niet vertraagd of belemmerd, maar juist versneld en versoepeld – dat was toch ook het oorspronkelijke doel van de change? Projectmanagers in IT zullen echter vaak aangeven dat hun project *smooth* verloopt en geen problemen in de business zal veroorzaken. Extra workload die wel ontstaat, komt zo al snel terecht bij de tweede lijn. Afbouwen van extra capaciteit is sneller te realiseren dan het vrijmaken en opbouwen van extra capaciteit bij problemen. De servicedesk is ook een accelerator voor de business: voor sales en innovatie. In de praktijk wordt de servicedesk aan alle kanten afgeremd: als je harder trekt aan het één, komt het ander meer onder spanning te staan.



Een servicedesk die te strak wordt gehouden, kan er voor zorgen dat de kosten zich op een andere plek in de IT-keten opstapelen. Met een servicedesk waar een hoog oplossend vermogen centraal staat, kan de CIO echter de gebruikerstevredenheid op peil houden, de risico's beperken en herstelkosten vermijden.

#### Het complete financiële plaatje voor de servicedesk

Bij het uitbesteden van een servicedesk speelt ook een inkoopproces mee. Daarbij wordt periodiek de marktconformiteit van de prijs/kwaliteit verhouding getoetst. Bij outtasking gebeurt dat veelal op basis van inputvariabelen, zoals de kosten per fte, of de prijs per opgelost incident. Bij outsourcing zal (ook) naar de outputzijde moeten worden gekeken.

Outputvariabelen zijn bijvoorbeeld: een dalende trend in het gemiddeld aantal incidenten per gebruiker; kortere oplostijden; toenemende tevredenheid bij de eindgebruikers.

Bij een uitbestede servicedesk wil je vermijden dat de keuze voor een lagere prijs per call tot meer incidenten leidt – of tot een lagere oplosgraad op de servicedesk (een lager percentage first call resolution). Het goedkoopste incident is een incident dat nooit zal plaatsvinden. Met andere woorden: naast een business case voor goede support is er ook business case voor preventie op te stellen. Daarbij is het belangrijk om de krachten die inwerken op de efficiency en effectiviteit van een servicedesk, goed in kaart te hebben. Het gaat om vier krachten:

1) procurement, 2) de servicedesk, 3) de keten achter de desk, en 4) de gebruikers.

**Hoe de effectiviteit te vergroten?** Het aanbesteden van een servicedesk kan leiden tot een lagere kostprijs. Vaak ontbreken echter de effectiviteitsprikkelers, waardoor de kosten per call of kosten per fte weliswaar afnemen, maar bijvoorbeeld ook de oplosgraad daalt en het totaal aantal incidenten toeneemt. Per saldo zullen dan de totale kosten stijgen. Daarom is het van belang dat naast de servicedesk ook de gehele keten en de gebruikers worden ingezet om de effectiviteit van de uitbestede servicedesk te optimaliseren.

Factoren als personeelsverloop en kennisniveau van agents hebben grote invloed op het kostenniveau. Tooling voor het vastleggen en hergebruik van kennis (bijvoorbeeld via kennisartikelen) draagt bij aan het verkorten van oplostijden en aan een hogere oplosgraad. De kosten kunnen ook teruggedrongen worden door de keten te optimaliseren: zo veel mogelijk oplossen door de eerste lijn. Dat vraagt om een kennistransfer van de tweede en derde lijn naar eerste lijn. Als derde kracht spelen gebruikers een rol. Hoe meer zelfredzaam de gebruikers – bijvoorbeeld door middel van selfservice – hoe minder ze bellen met vragen. Wanneer incidenten sneller worden opgelost door de servicedesk, worden gebruikers productiever.

Wanneer procurement op preventie gerichte inkoop stimuleert, hebben de servicedesk en de achterliggende keten de juiste incentives om het aantal incidenten structureel te verlagen.

**6. Wees de antenne.** Het is niet meer zo interessant om op voorhand te bepalen of de vraag die iemand stelt, wel of niet binnen de SLA's valt. Dat is een weg die steeds heillozer wordt. Een proactieve servicedesk monitort en managet tegelijk. Het problem management aan de achterkant moet analyseren wat er in de praktijk van alledag gebeurt; op basis van analyses kan het werkgebied van de servicedesk eventueel worden bijgestuurd. De servicedesk 2.0 lost niet alleen

problemen op om de gebruiker zo snel mogelijk weer aan het werk te krijgen, het is ook de antenne voor de CIO om te zien hoe het gedrag van IT-eindgebruikers zich ontwikkelt. Juist de servicedesk is de aangewezen partij om, naast het signaleren van incidenten, trends in werkstijlen en gebruiksvoorkeuren inzichtelijk te maken en te adviseren over de juiste vervolgstapen. Bijvoorbeeld: het in kaart brengen van de business impact van nieuwe devices door het spotten van trending topics en daarop





effectief te reageren. Dat kan door de voorlichting te verbeteren of te kiezen voor de inzet van sociale media voor instructievideo's. Of denk aan het migreren van *best effort*-support naar support die deel gaat uitmaken van de Producten en Diensten Catalogus (PDC) en de SLA, in combinatie met het publiceren van kennisartikelen. De servicedesk kan ook labs inrichten waar de real life situatie van de eindgebruiker te gebruiken is, zodat de IT waarmee de business werkt 'binnen handbereik' is.

**7. Voorkom herhaling.** De *servicedesk* is reactief: je belt als gebruiker naar de servicedesk en die lossen het probleem op (of zetten het door). Wanneer een incident veel voorkomt, kan je daar als servicedesk op reageren door oorzaken weg te nemen (voorkomen nieuwe incidenten) en beter te communiceren wanneer een probleem tijdelijk van aard is (voorkomen van een belpiek). Wanneer je ziet dat er steeds meer vragen worden gesteld – bijvoorbeeld over een nieuwe token of een applicatieverandering – dan moet je snel reageren. Het analyseren van problemen om ze vervolgens op te lossen wordt onderdeel van het werk van de servicedesk. Een slimme servicedesk weet het aantal incidenten structureel te verlagen, niet alleen door analyses maar ook door de rest van de keten op te voeden.

**8. Voer intelligente regie over de gehele keten.** Wanneer calls niet in een keer kunnen worden opgelost en dieper de IT-organisatie ingaan, dan moet de servicedesk het eigenaarschap van het ticket op zich nemen. Met name in multivendor outsourcing constructies, waarbij IT-kavels over verschillende providers kunnen zijn verdeeld, voegt dit grote waarde toe. Op deze manier worden tickets sneller afgehandeld, maar wordt het ook gemakkelijker knelpunten in complexe ketens in kaart te brengen en aan te pakken. Eigenaarschap moet georganiseerd worden. 24/7 impliceert het werken in shifts; eindgebruikers kunnen dan geen vast aanspreekpunt meer hebben. De kwaliteit van de eerste lijn is dan van grote invloed op het intakeproces en op borging van kennis en informatie. De eerste lijn kan beter functioneren wanneer

de gemiddelde gespreksduur als interne KPI wordt losgelaten.

**Trends analyseren.** IT-eindgebruikers zijn behoorlijk bewegelijk. In het laatste Enterprise Mobility Cloud Report van Citrix (2012) blijkt dat in EMEA het marktaandeel van het Android platform met 11 procent is gegroeid en nu een omvang heeft van 36 procent, terwijl iOS met 13 procent terugzakte tot 43 procent marktaandeel. iOS bleef wereldwijd echter het dominante platform voor enterprise mobility met 58 procent.



**Servicedesk 2.0 vraagt om nieuwe KPI's.** KPI's zijn cijfers, maar ze vertellen in feite iets over gedrag. Verkeerde KPI's kunnen zelfs leiden tot verkeerd gedrag. Een KPI is bovendien eenvoudig toegevoegd, maar bijna niet weg te krijgen. Daardoor zitten we met soms wel honderden vaak zinloze metertjes opgescheept. Dit meethuis te simplificeren is moeilijker dan de opbouw ervan. Wie durft te sturen op twee tot maximaal vijf KPI's, moet de context begrijpen en kunnen beschrijven wat écht belangrijk is voor een goed functionerende business. Effectieve KPI's geven zicht op de *werkelijke* impact op de business. Elke IT-organisatie zou – naast de eigen technische KPI's voor intern gebruik – klantgerichte KPI's moeten definiëren om een servicecultuur te institutionaliseren. Een goed voorbeeld hiervan is het aantal kantooruren dat ongestoord kan worden gewerkt, ofwel het percentage uninterrupted business hours. Dat is een betekenisvolle ratio die ook voor gewone stervelingen begrijpelijk is. Andere voorbeelden van KPI's die aansluiten op servicedesk 2.0? Een groot bouwbedrijf hanteert de regel dat bij werkplekverstoringen twintig procent van de arbeidskosten per gebruiker geldt als maatstaf voor de impact ratio. Een telecomgigant berekent voor alle business applicaties die commercieel gezien belangrijk zijn om orders af te kunnen sluiten of contracten te veranderen, een prijs per uur downtime. Bij verzekeraar Zurich wordt in een maandelijks prioriteitspanel beslist over projecten die belangrijkste businesswaarde vertegenwoordigen. Die beslissingen worden genomen in een setting waarbij alle betrokken disciplines aanwezig zijn. Deze aanpak voorkomt dat er vooraf budgetten worden geclaimd en dat op basis van requirements wordt gekeken wie als eerste aan de beurt is om het budget te gebruiken. We zullen dus moeten overstappen van oude IT-KPI's naar businessvariabelen. Een servicedesk-cijfer als de gemiddelde oplostijd is een indicatie of je op de goede weg bent, maar is nog geen realistische prestatiemeter. Het economisch effect van verstoringen is dat wel. Becijfer dus het liefst in harde valuta en stel doelen.

**9. Organiseer de servicedesk slim.** Een groot deel van de eenvoudige vragen en problemen wordt straks opgelost via portals; de overblijvende vragen worden complexer. Menselijke en technologische intelligentie zijn beiden bevorderlijk voor een optimale intake. Slimme systemen zorgen daarna voor overdracht en routing. Er kan slimmer worden omgegaan met oplossingsalternatieven. Als de laptop van een eindgebruiker gespoeld moet worden, moet die laptop dan naar een fysieke servicedesk toe – en wat kost dat? – of kan de servicedesk de laptop ook een uurtje op afstand bewerken? Alternatieven in kaart brengen verschaft de mogelijkheid om gericht te sturen en prioriteiten te stellen. Als je alles belangrijk gaat vinden wordt het onbetaalbaar. De focus van de servicedesk zal moeten verschuiven van technologie naar klanten. En om klanten goed te kunnen bedienen is inzicht nodig in de job en in de context (omstandigheden, tijdsdruk, tijdstip van de dag, locatie).

**10. Maak de servicedesk optimaal bereikbaar.** Een wachttijd bij de servicedesk stimuleert medewerkers om het web op te gaan om zo zelf een oplossing te vinden. Met de trend naar BYOD hebben gebruikers steeds meer vragen. Je wilt liever niet dat gebruikers op Google moeten zoeken naar antwoorden over 'hoe krijg ik mijn zakelijke e-mail op mijn eigen smartphone' of 'hoe load ik een attachment met bedrijfsinformatie up naar een storage cloud'. Het eindresultaat is dat gebruikers steeds meer gewend raken aan selfservice en zij de IT-servicedesk pas gaan benaderen als problemen verergerd zijn. Tot voor kort werd de servicedesk gebeld voor incidenten en aanvragen uit de dienstencatalogus, niet voor 'hoe doe ik dit' of 'welke app kan ik het best gebruiken'. Hoe om te gaan met un-managed devices? Met BYO en het gebruik van sociale media voor het werk kun je Fix Your Own tot beleid verheffen. Tussen 'je zoekt het zelf maar uit' en 'je mag voor elke vraag of probleem de servicedesk bellen' zit de nieuwe wereld van enabled selfservice. Dit behelst het organiseren en valideren van kennis voor gebruikers.



De onsite dienstverlening van servicedesk 2.0 gaat naar service points. Denk aan 'winkels', waar echte service wordt geboden. Bij online dienstverlening is selfservice – de nulde lijn – het speerpunt. Bereikbaarheid betekent ook het invoeren van een multichannel strategie met chat, instant messaging en social media.

Welke out of the box oplossingen zijn er? De KPN Get-IT Machine staat onder andere bij Accenture in Almere.

**Verdwijnt de IT-servicedesk?** Er zijn partijen die stellen dat de servicedesk zal verdwijnen. Net als ieder ondersteunend proces dat apart is gezet, wordt het eenvoudiger werk uitbesteed en daarna geautomatiseerd. Giarte verwacht in de ontwikkeling van de IT-servicedesk eerst nog een opleving, want het servicelandschap is nu nog te onstuimig. De komende tijd zal binnen IT het accent wel verschuiven: van devices naar services. De servicedesk krijgt de komende paar jaar te maken met een uitdijend palet aan devices, tools, apps. De IT-organisatie moet eerst nog ervaring opdoen met het organiseren van de ondersteuning van deze mix. Daarbij zal het speerpunt liggen in het probleemoplossend vermogen, en wel door middel van one stop service. Dat betekent dat ook de achterkant van IT gericht moet zijn op het zo goed mogelijk ondersteunen van de gebruiker.

Waar te beginnen?

1. Breng samen met eindgebruikers de huidige servicedesk in kaart – wat is bekend over volumes, kwaliteit, tevredenheid en kosten?
2. Bepaal waar – als het gaat om IT – de productiviteitswinst zit voor de medewerkers binnen uw organisatie.
3. Stel prioriteiten, maak een plan dat op korte termijn quick wins genereert, maar op de lange termijn gericht is op kwaliteitsverhoging, preventie en kostenreductie.

#### Tot besluit

IT is niet onfeilbaar. IT-eindgebruikers zijn ook maar gewoon mensen. Met andere woorden, de servicedesk is onlosmakelijk verbonden met uw organisatie. De servicedesk van de toekomst biedt snelle

en effectieve hulp bij vragen, helpt problemen voorkomen en organiseert optimale selfservice. Dat gaat het beste wanneer u de focus legt op de uptime van de eindgebruiker. Uptime is de motor van productiviteit.

#### Verantwoording

Dit white paper is samengesteld door Giarte naar aanleiding van een Giarte-seminar met als thema 'IT Consumerization in the Enterprise' over de toekomst van support aan eindgebruikers. De inhoud van het white paper is mede tot stand gekomen in samenwerking met KPN IT Solutions en Call2. Meer informatie: <http://www.kpn.com/itsolutions/evenementen/servicedesk.htm>

Giarte helpt organisaties bij het optimaal verbeteren van hun IT-functie. Giarte meet voor vele grote ondernemingen de user experience over onder andere de werkplek, business applicaties, projecten en de servicedesk. Daarnaast ondersteunt Giarte partijen bij het herontwerpen van IT-processen. Giarte verzorgt workshops en presentaties en verzorgt al meer dan tien jaar de benchmarkstudie Outsourcing Performance. Meer informatie: [www.giarte.nl](http://www.giarte.nl).

© Giarte 2013

T: +31 20 622 3444

@: [info@giarte.com](mailto:info@giarte.com)

W: [www.giarte.nl](http://www.giarte.nl)

 : [www.linkedin.com/company/giarte](http://www.linkedin.com/company/giarte)