



Op zoek naar een 'gebalanceerd' ITIL

Een relatie tussen BSC en volwassenwording van ITIL-processen

Denkbeelden over ITIL zijn sterk in beweging en volgen de niveaus van 'procesvolwassenwording' van de ITIL-processen zelf. Om die volwassenheid te bepalen heeft het CCTA vijf niveaus vastgesteld. Het afstemmen van ICT-services en -producten op bedrijfsdoelen leeft echter nog niet zo sterk in de markt. Vaak is de relatie tussen het bedrijfsdoel en een eventueel afgesloten SLA niet duidelijk. De servicemanager zou best wat vaker aan de klant mogen vragen hoe zijn bedrijfsproces nu eigenlijk werkt en hoe hij daarbij van dienst kan zijn. Veel bedrijven zijn bezig hun processen via de Balanced Scorecard-methode te verbeteren. Het zou heel mooi zijn als ITIL hierbij aansloot...

Er is veel geschreven en gezegd over ITIL en de bruikbaarheid ervan. Veelal volgen die denkbeelden de niveaus van 'procesvolwassenwording' van de ITIL-processen zelf. Het CCTA heeft self-assessments gepubliceerd om de volwassenheid van de ITIL-processen te bepalen en heeft hiertoe vijf niveaus onderkend. Veel bedrijven zien ITIL eerst als een model dat inzicht geeft in beheerprocessen, de wat- en hoe-vraag (niveau 1-2). Vaak wordt dan het ene boekwerk na het andere geschreven om vast te leggen hoe men zou willen gaan werken. Na enige tijd ontstaat het inzicht dat ITIL feitelijk om bestuurlijke informatievoorziening gaat die een beheerorganisatie bestuurbaar maakt, de hoe goed-vraag (niveau 3-4). Kenmerkend zijn dan de vele dikke rapportages op het bureau van de managers. Tot slot wordt ITIL gezien als een middel om de gehele ICT-services en ICT-producten af te stemmen op de bedrijfsdoelen (niveau 5). Het is de relatie van ITIL en de bedrijfsdoelen waar dit artikel (en het vervolgartikel in nummer 6 van dit blad) over gaat.

Achtergrond

Het afstemmen van ICT-services en ICT-producten op bedrijfsdoelen is iets wat nog niet zo sterk in de markt leeft. Vaak is de relatie tussen het bedrijfsdoel en de afgesloten SLA niet duidelijk. We horen weinig service level managers aan de klant vragen: "Kunt u mij uitleggen hoe uw bedrijfsproces werkt, wat uw doelstelling is en hoe ik u kan helpen deze doelstelling te realiseren?"

Inderdaad kan gesteld worden dat een aantal jaren geleden veel bedrijven niet een vorm van procesgerichtheid hadden. Een vraag op basis van een procesdefinitie en een concreet doel werd niet begrepen of kon niet worden beantwoord. Het was al een hele sport om de klant te laten denken in Herkenbare Prestatie Eenheden (HPE's) en de kwaliteit daarvan te laten uitdrukken in Prestatie Indicatoren (PI's). De laatste tijd is dit echter sterk aan het veranderen. In de jaren negentig is het besef ontstaan dat het succes en de waarde van een bedrijf niet alleen in financiële termen kunnen worden bepaald. Klanttevredenheid, innovatie en interne processen zijn stuurfactoren die van even groot belang zijn. Dit gedachtegoed is verwoord in de Balanced Scorecard (BSC)-methode. Momenteel is menig bedrijf bezig om de BSC in te voeren. Een belangrijk aspect hierbij is dat de BSC de bedrijfsprocessen stimuleert om steeds volwassener te worden!

Voorwaarde voor de invoering van de BSC is het scherp definiëren van een missie, bedrijfsdoel en strategie. Verder is procesmatig werken een must. Veel managers worden tegenwoordig dan ook geconfronteerd met vragen als 'Wat zijn de bedrijfsprocessen die het succes van ons bedrijfsdoel bepalen?' en 'Wat zijn de doelen van de bedrijfsprocessen?'

Door deze ontwikkelingen zal een manager heel blij zijn met het aanbod van een service level manager om een bijdrage te leveren aan het halen van het concrete doel van zijn bedrijfsproces.

Probleemstelling

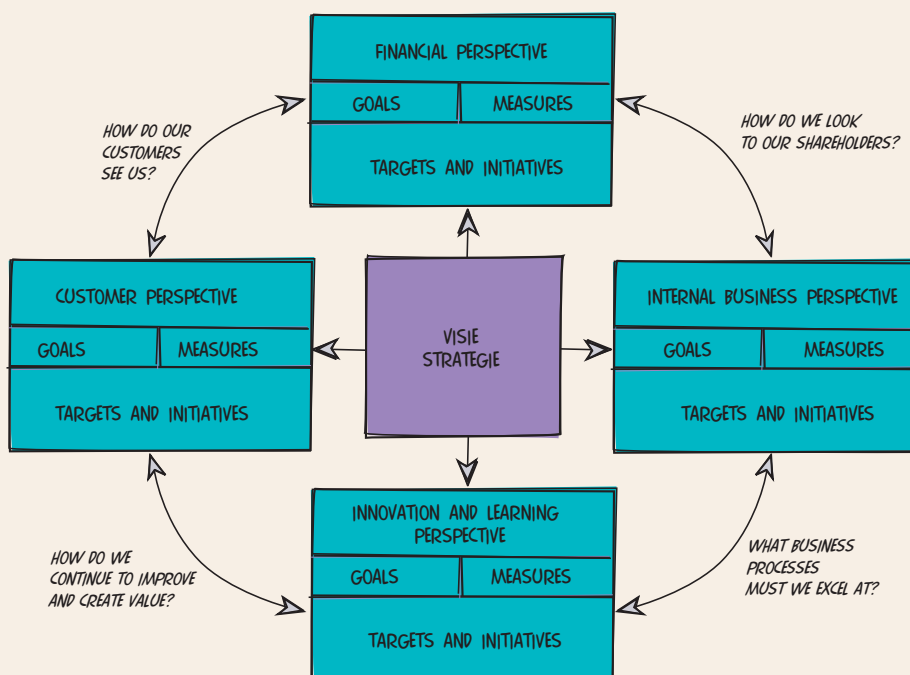
De vraag is echter of de vier BSC-perspectieven wel verenigbaar zijn met het ITIL-service level management-proces. Verdragen deze modellen van bestuurlijke informatievoorziening elkaar wel? Is ITIL 'balanced' of bevatten een Service Level Agreement (SLA) en een Service Catalogus alleen maar een aantal niet aan elkaar gerelateerde ICT-services en ICT-producten? In dit artikel gaan we voor u op zoek naar de antwoorden. Voor het leesgemak bespreken we eerst de twee modellen, daarna vindt een analyse plaats en uiteindelijk volgt een conclusie. Het tweede artikel (IT Beheer nummer 6) zal daarbij aansluitend ingaan op de vraag hoe ITIL en de BSC aan elkaar gerelateerd kunnen worden.

De Balanced Scorecard (BSC)

De BSC vertaalt missie, visie en bedrijfsdoel van een organisatie naar concrete doelstellingen en prestatie metingen, georganiseerd volgens vier verschillende perspectieven, zoals weergegeven in figuur 1.

Voor elk perspectief moeten de doelen (Goals) worden gespecificeerd. Deze doelen moeten meetbaar worden gemaakt door het bepalen van de PI's en hun meeteenheden (Measures). Tot slot moet voor elk perspectief worden aangegeven wat de op te leveren services en producten zijn en welke initiatieven genomen worden om dit uit te werken (Targets and Initiatives).

De BSC is 'balanced' omdat de vier perspectieven met elkaar in relatie staan. Deze relatie wordt onderkend door te kijken naar de Kritieke SuccesFactoren (KSF's) die de doelstellingen van de bedrijfsprocessen positief of negatief beïnvloeden. Om een KSF te vinden kunt u zich dus afvragen: 'Waar moet ik op letten om ervoor te zorgen dat mijn concrete procesdoel wordt



figuur 1 Balanced Scorecard volgens Kaplan en Norton Bron: Kaplan/Norton

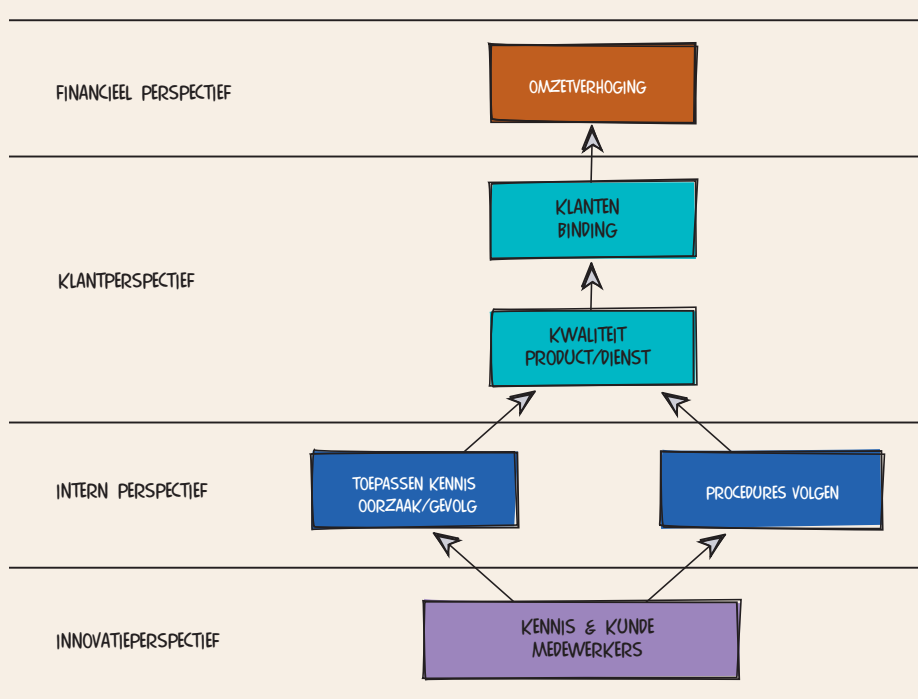
gehaald?' Een duidelijke KSF voor de doelstelling 'omzet vergroten' is bijvoorbeeld de vraag van de klant. Als de vraag lager wordt neemt de omzet af, en als de vraag toeneemt kan de omzet toenemen. Al snel wordt dan duidelijk dat er vervolgvragen gesteld moeten worden: 'Waarom neemt de vraag naar ons product af', 'Wat moet ik doen om de vraag te vergroten', 'Wat is bepalend voor de productiecapaciteit?'. De KSF's moeten dus aan elkaar gerelateerd worden en wel per perspectief. Een voorbeeld is opgenomen in figuur 2.

Als de BSC is ingevuld, is dus duidelijk hoe het topmanagement sturing moet geven aan de bedrijfsprocessen die betrokken zijn bij het halen van het bedrijfsdoel. Als de BSC goed is ingebed en eenieder in het bedrijf weet waar hij/zij voor moet gaan, is het mogelijk een detaillering te maken door de BSC's ook op een lager niveau in de organisatie te definiëren (cascade). Figuur 3 geeft aan dat de detail-BSC's gekoppeld moeten zijn aan de centrale BSC; alle BSC's hebben dus betrekking op het bedrijfsdoel!

Het is dus heel reëel om je als ICT-manager af te vragen: 'Hoe ziet de BSC van mijn afdeling eruit' en 'Wat is de relatie tussen mijn service level management-proces en de BSC van mijn klant?' Deze vragen worden samen met de eerdergestelde vragen in dit artikel beantwoord, maar eerst kijken we in het kort naar ITIL.

ITIL in een notendop

ITIL (Information Technology Infrastructure Library) beschrijft het beheer van een ICT-organisatie in de vormen van processen die



figuur 2 Oorzakelijk verband tussen KSF's

geordend zijn in sets. De bekendste sets zijn de ITIL Service Delivery Set en de ITIL Service Support Set. Gemakshalve kunnen we deze twee sets even als processen beschouwen. De input van het Service Delivery-proces is de vraag van de klant, de output is een afspraak over wat geleverd gaat worden en een rapportage hoe goed dat is gedaan.

Om de afspraken te borgen worden contracten afgesloten met externe leveranciers en worden de afspraken bewaakt door de beheerorganisatie. Klachten over services worden door het Service Support-proces afgehandeld in de vorm van een analyse en eventueel een aanpassing. Wijzigingen in de vastgelegde vraag worden ook door dit laatste proces afgehandeld.

Analyse

De analyse wordt in de volgende stappen doorlopen:

- Stap 1. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de BSC en ITIL?
- Stap 2. Is er een relatie tussen de BSC en ITIL?
- Stap 3. Is er een noodzaak tot het onderkennen van de relatie tussen de BSC en ITIL?
- Stap 4. Wat is de winst of het verlies in het onderkennen van de relatie?
- Stap 5. Hoe 'balanced' is ITIL?
- Stap 6. Hoe moet de relatie worden gelegd? (Zie ook artikel in komend nummer (red.))

ITIL heeft genoeg in huis

om de vier BSC-perspectieven

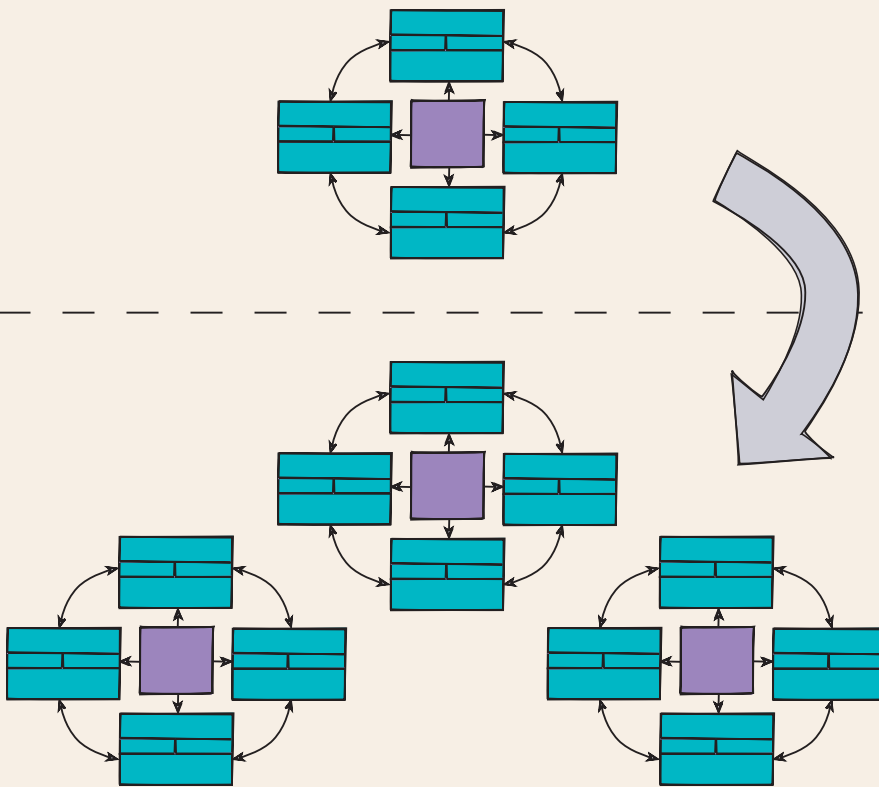
te ondersteunen,

maar is niet 'balanced'

Afkortingen

De volgende afkortingen worden in het artikel gebruikt:

BSC	Balanced Scorecard
CAB	Change Advisory Board
HPE	Herkenbare Prestatie Eenheid
ICT	Informatie & Communicatie Technologie
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
KSF	Kritieke SuccesFactor
OLA	Operational Level Agreement
PI	Prestatie Indicator
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdig
SLM	Service Level Management



figuur 3 Detail-BSC's gekoppeld aan centrale BSC Bron: Kaplan/Norton

Met het toepassen van de BSC op de SLA wordt het de klant lastig gemaakt om 'leuke toeters en bellen' in de automatisering te rechtvaardigen

Stap 1. Vergelijking BSC en ITIL

De belangrijkste overeenkomsten tussen de BSC en ITIL zijn:

- procesmatig werken is een must;
- focus op concrete bedrijfsdoelen (procesdoelen);
- meten van procesresultaat;
- rapporteren over procesresultaat;
- bijstellen van procesresultaat.

De belangrijke verschillen tussen de BSC en ITIL zijn:

- De BSC wordt gestart bij het topmanagement, ITIL wordt eerder door het tactisch management geïnitieerd (de IT-manager) met wellicht autorisatie van het topmanagement.
- De BSC richt zich op de sturing op doelen van bedrijfsprocessen, ITIL richt zich op de beheerprocessen.
- De BSC onderkent vier perspectieven die in balans moeten zijn, ITIL kijkt naar de vraag en het aanbod die in balans moeten zijn.
- De BSC wordt geassocieerd met bedrijfskunde, ITIL wordt geassocieerd met IT-dienstverlening.

Stap 2. Is er een relatie?

De tweede stap is snel gemaakt. De BSC richt zich op het onderkennen van concrete doelen van de bedrijfsprocessen en het relateren van de KSF's van deze processen. Dit alles op basis van vier perspectieven. ITIL richt zich op de ondersteuning van de bedrijfsprocessen, opdat deze hun doel halen. Er is dus een hele sterke relatie.

Stap 3. Noodzaak onderkennen relatie

De noodzaak van de relatie is ook eenvoudig te onderkennen. De ICT-organisatie is immers een dienstenleverancier. Klantgericht denken en handelen is voor leveranciers niets nieuws. Een organisatie die de BSC toepast zal echter van al haar leveranciers eisen dat zij ICT-services en -producten leveren die een directe relatie hebben met het concrete bedrijfsdoel. De leverancier moet dus partner worden en meedenken in het halen van de concrete doelen. Verder veronderstelt de cascadering van de BSC naar lagere echelons in de organisatie een invulling van de BSC voor de ICT-afdeling!

Stap 4. Winst-verliesbalans van een relatie

Wordt er met het koppelen van de BSC en ITIL een toegevoegde waarde verkregen? Deze vraag is lastiger te beantwoorden. Vanuit de theorie gezien zal de koppeling van de modellen niet veel extra's opleveren. Service level management is namelijk al gericht op de klant (customer focused). De praktijk leert ons echter dat er wel degelijk sprake kan zijn van een winst. Zoals in de inleiding al is gesteld, heeft ITIL veel verschillende betekenissen en toegevoegde waarden voor mensen. Veel SLA's bevatten geen bedrijfsprocesoriëntatie, laat staan dat de relatie met een concreet doel van een bedrijfsproces er is. Ten tweede is het meedenken met de klant in de vier perspectieven wel zo prettig, efficiënt en effectief. Ten derde is de BSC een goed middel om de service levels te rechtvaardigen en scherp te stellen.

Tot slot nog een laatste winstpunt. Om de spijker maar eens op de kop te slaan, mag toch ook weleens gezegd worden dat de klant zelf menigmaal zorgt voor onnodige ICT-services die geen bijdrage leveren aan het bedrijfsdoel, of sterker nog: ertegen indruisen. Het is niet aan de leverancier om daar een oordeel over te geven, dus worden inderdaad die mooie overbodige snuffjes geleverd. Veelal zorgen juist die hebbe-

dingetjes voor veel tijd- en geldverlies. Met het toepassen van de BSC op het service level management-proces wordt het de klant wel erg lastig gemaakt om al die ongewenste toeters en bellen te rechtvaardigen.

Stap 5. Hoe 'balanced' is ITIL?

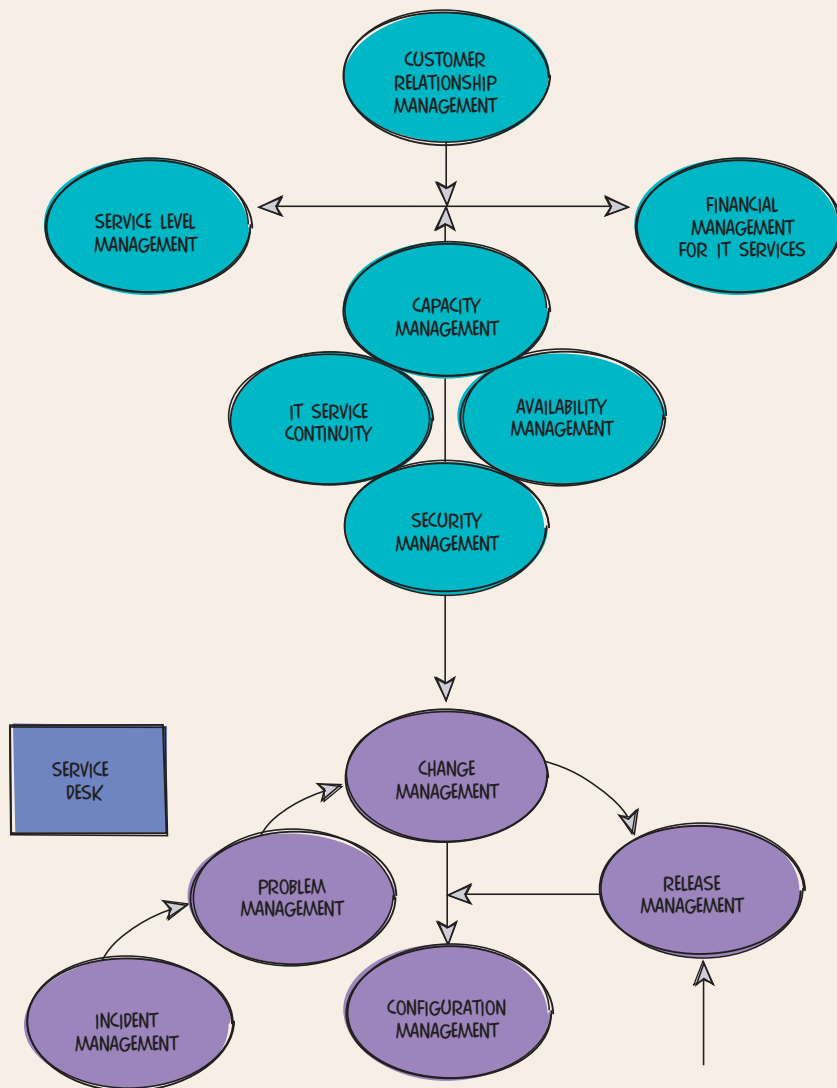
Dit is de centrale vraagstelling. Als ITIL dus beter maar BSC-'look-and-feel' moet zijn, in welke mate is ITIL dat dan al? Naast het ondersteunen van het bedrijfsdoel dient dus de in vier perspectieven gedifferentieerde vraag ingevuld te worden met ICT-services en -producten. Er moet dus naar de vier perspectieven worden gekeken en naar de onderlinge relatie:

- Het financiële aspect is binnen ITIL onderkend als een mogelijkheid om ICT-services en -producten door te belasten aan de afnemer. De vraag is echter in hoeverre service level management meedenkt in de KSF's van de bedrijfsprocessen ten aanzien van dit perspectief.
- De klanttevredenheid is tevens onderkend; denk maar aan de servicedesk en de rapportage over de geleverde ICT-services en -producten. De vraag is echter in hoeverre ITIL meedenkt met de klanttevredenheid van de klanten van de eigen klant (de eindklant in de buitenwereld).
- De interne werking van de bedrijfsprocessen heeft een sterke relatie met ITIL in de zin van levering van de ICT-services en -producten. Net als bij het financiële perspectief is het de vraag hoe de relatie wordt gelegd met de KSF's van de bedrijfsprocessen.
- ITIL heeft innovatie ondergebracht in het Capacity Management-proces. Buiten het feit dat de Service Delivery Set-processen veelal niet volledig onderkend worden bij organisaties, is awareness voor innovatie niet iets wat met ITIL wordt geassocieerd.

Op basis van deze beschouwing is ITIL niet echt 'balanced' te noemen; om dit wel te realiseren is expliciete aandacht voor de BSC nodig.

Conclusie

ITIL is niet 'balanced'. ITIL heeft wel genoeg in huis om de vier BSC-perspectieven te ondersteunen. Of de vier perspectieven in de praktijk expliciet onderkend worden is maar zeer de vraag. Zeker is het dat ITIL zelfs in de nieuwe release slechts refereert aan de BSC. Het meedenken door de service level manager met de klant in de vier per-



figuur 4 ITIL, de Service Support Set/Service Delivery Set Bron: CCTA

spectieven van de BSC maakt het onderscheid tussen leverancier of partner. Er is dus een sterke behoefte – misschien zelfs noodzaak – om ITIL 'balanced' te maken. In het volgende artikel wordt uiteengezet hoe dit kan worden bereikt en wat daarvan de consequenties zijn.

Drs. ing. Bart de Best RI is werkzaam als service manager bij Qforce; e-mail: bartb@qforce.nl.

Literatuur

Dr. Ir. C.T.B. Ahaus, *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*, ISBN 90 267 2477 2.
 J. Niessen, P. Oldenburg, *Service Level Management customer focused*, ISBN 0 11 330691 1.
 Prof. ir. F.A. Mulder, ing. H.J. Tepper, *Resultaat gerichte Bedrijfsvoering/RGB*, ISBN 90 140 6146 3.
 R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Op kop met de Balanced Scorecard*, ISBN 90 254 2303 5.

Noten

- 1 Dank aan collega Peter van Dijk voor het klankbord.
- 2 Tevens dank aan IIRtraining voor toestemming om delen van de training ICT Performance Indicatoren te mogen gebruiken. Meer informatie over dit onderwerp is op te vragen via m.koning@iirtraining.nl.
- 3 De whitepaper 'Integratie van ITIL en de BSC' is op te vragen via bartb@qforce.nl.
- 4 Een tweede artikel, te verschijnen in IT Beheer nummer 6, zal ingaan op de vraag hoe ITIL en de BSC aan elkaar gerelateerd kunnen worden.