



## Op zoek naar een 'gebalanceerd' ITIL

### Een relatie tussen BSC en volwassenwording van ITIL-processen (2)

Het afstemmen van ICT-diensten en -producten op bedrijfsdoelen leeft nog niet zo sterk in de markt. Vaak is de relatie tussen het bedrijfsdoel en een eventueel afgesloten SLA niet duidelijk.

Veel bedrijven zijn weliswaar bezig hun processen via de Balanced Scorecard-methode te verbeteren, maar of ITIL hierbij goed aansluit is maar de vraag, zo stelde Bart de Best in het eerste artikel (nr. 5/2001) in deze driedelige miniserie. Hij toonde aan dat de koppeling tussen ITIL en de BSC wenselijk, zo niet noodzakelijk is.

Beide versterken elkaar. Maar hoe moet je deze koppeling uitvoeren? De Best bespreekt in dit artikel een van de mogelijkheden: het aanpassen van de 'interface' van ICT-organisatie met de klant. Met andere woorden, we laten de organisatie ongemoeid en passen een soort 'legacy wrapping' toe.

Er is een aantal drijfveren te onderkennen die een koppeling tussen ITIL en de BSC rechtvaardigen:

- 1 snellere marktbevingen en complexere ICT stellen hogere eisen aan de bestuurlijke informatievoorziening;
- 2 de snelle opkomst van de BSC differentieert de vraag van de klant in de vier perspectieven van de BSC;
- 3 cascaderen van de BSC naar lagere eche-lons, waaronder de ICT-organisatie zelf.

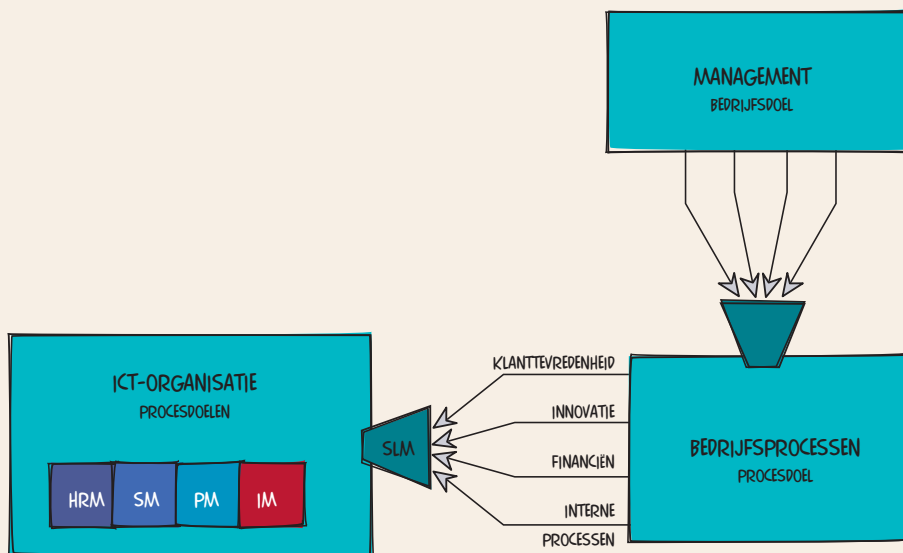
De koppeling kan op een aantal manieren plaatsvinden, te weten:

- 1 aanpassing van de interface van de ICT-organisatie met de klant;
- 2 aanpassing van de besturing van de ICT-organisatie;
- 3 alternatief 1 en 2 samen.

In dit artikel zullen we het eerste alternatief bespreken. In het laatste artikel sluiten we af met een bespreking van de laatste twee.

#### De 'interface' aanpassen

Wijzigingen in de bestuurlijke informatievoorziening zijn vaak kostbaar. Het liefst wijzigen we dus zo min mogelijk aan mensen, middelen en methoden om ITIL en de BSC te koppelen.



figuur 1 Service Level Management als BSC-interface met business

**Er wordt in de praktijk niet veel gebruikgemaakt van External Specsheets**

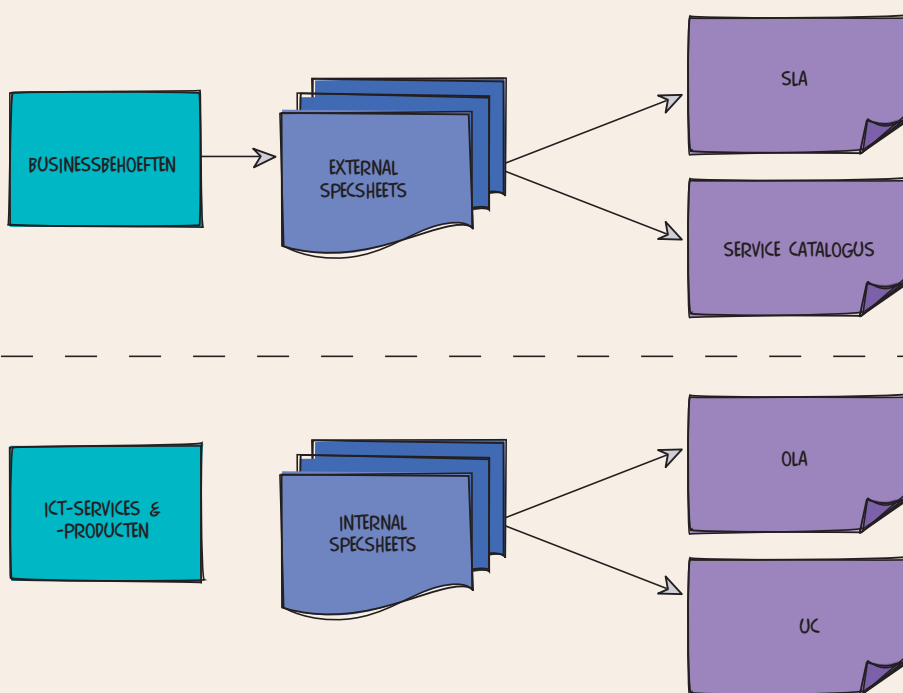
In de ICT kennen we zulke oplossingen al: 'legacy wrapping'. Deze methode houdt in dat de bestaande situatie (informatiesystemen/infrastructuur) gehandhaafd blijft en we alleen de interface veranderen. Op die manier kunnen bijvoorbeeld mainframes met backoffice-applicaties geschikt gemaakt worden voor e-commerce. De aanname bij deze keuze voor het 'balanced' maken van ITIL is dus dat de ICT-organisatie zelf niet hoeft te worden aangepast. Of dit daadwerkelijk zo is, wordt in dit artikel uiteengezet. In figuur 1 is deze oplossing schematisch weergegeven.

De interface tussen de ICT-organisatie en de bedrijfsprocessen wordt hierbij gevormd door het Service Level Management-proces. De Service Level Manager maakt afspraken met de eigenaren van de bedrijfsprocessen ten aanzien van de te leveren ICT-services en -producten. Het koppelen van ITIL aan de BSC kan nu geschieden door de communicatie van dit proces met de bedrijfsprocessen aan te passen. Het communicatieprotocol van het Service Level Management-proces is binnen ITIL goed beschreven aan de hand van diverse document-templates zoals in figuur 2 is weergegeven. De documenten boven de stippellijn representeren de vraag naar ICT-services en -producten; deze documenten zijn dan ook zichtbaar voor de klant. De documenten onder de stippellijn representeren het aanbod aan ICT-services en -producten. Dit zijn documenten die alleen binnen de ICT-organisatie worden gehanteerd.

De vraag is nu dus wat er aan deze documenten (protocol) moet worden veranderd om ITIL 'balanced' te maken en wat de impact daarvan is voor de klant en de leverancier. Om deze vraag te beantwoorden zullen we elk document de revue laten passeren.

**External Specsheet**

De External Specsheet omvat de vraag van de klant naar ICT-services en -producten. Ondanks dat ik tal van bedrijven heb leren kennen op het gebied van Service Level Management, heb ik niet vaak kunnen constateren dat er gebruik wordt gemaakt van External Specsheets. Vaak is niet duidelijk wat de toegevoegde waarde is en wat er dan in moet worden opgenomen. Dit document wordt dan ook vaak overgeslagen in de vraagbepaling. Gechargeerd gesteld redeneren veel bedrijven vanuit hun eigen denkraam wat het aanbod zou moeten zijn en stellen dan aan de klant de vraag of deze hier iets mee kan.



figuur 2 Overzicht Service Level Management-documenten

Voorzover de External Specsheet wel wordt ingevuld, is deze invulling op te delen in een tweetal benaderingen: een bedrijfskundige benadering en een technische benadering. De eerste geeft een beschrijving van de bedrijfsprocessen met de bijbehorende business requirements en koppelt daaraan de ICT-services en -producten die bedrijfsprocessen nodig hebben. De tweede benadering geeft alleen een technische beschrijving in de zin van de ICT-services en

-producten en de vereiste kwaliteits- en kwantiteitscriteria.

Met name de bedrijfsprocesbenadering is goed te gebruiken voor het koppelen van de BSC aan de External SpecsHEET; beide onderkennen de bedrijfsprocessen.

Er kan dan volstaan worden met het overnemen van de Goals, Measures, Targets en Initiatives uit de BSC. Er moet wel gelet worden op het feit dat de BSC alleen de processen omvat die kritiek zijn voor

het bedrijfsdoel. Een External SpecsHEET bevat daarentegen alle processen waarvoor een vraag is aan ICT-services en -producten. Belangrijk is om ook in de External SpecsHEET aan te geven welke onderdelen gerelateerd zijn aan de BSC.

Hieronder is een voorbeelduitwerking gegeven van een frisdrankfabriek die haar winst ziet dalen door een toename van de onkosten en een afname van de omzet.

#### Gebruikte afkortingen

BSC	Balanced Scorecard
CAB	Change Advisory Board
HPE	Herkenbare Prestatie Indicator
KSF	Kritieke SuccesFactor
MTTR	Mean Time To Repair
OLA	Operational Level Agreement
PI	Prestatie Indicator
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdig
SLM	Service Level Management
SLA	Service Level Agreement

#### Balanced Scorecard

Perspectief	Doel	KSF	PI	Norm
Financiën	Winstverhoging	Productiekosten	Inkooprij grondstoffen	-5%
			Fabricagekosten per blikje frisdrank	-2%
		Omzetverhoging	Verkoopcijfers	+10%
Klant	Verhogen klanttevredenheid	Kwaliteit van frisdrank verbeteren	Aantal klachten	-50%
			Aantal retouren	-40%
Innovatie	Geavanceerde productielijnen	Efficiëntie productielijnen	Percentage uitval	-5%
	Differentiatie producten	Ontwikkeling van nieuwe smaken	Aantal smaken	+1
Intern proces	Verhoging productiecapaciteit	Beschikbaarheid van de productielijn	Mean Time To Repair	1 uur
		Capaciteit van de productielijn	Aantal blikjes/uur	40.000 per uur
		Uitvalpercentage	Aantal blikjes/uur	200 per uur
		Ziekteverzuim medewerkers	Percentage ziekteverlof	2%

#### External SpecsHEET

Bedrijfsproces	Doel	Business Requirement	ICT Services & ICT Producten
Frisdrankproductie	Vervaardigen van blikjes frisdrank	Beschikbaarheid van 95% van de productielijnen	— Receptuurdatabase — ERP-pakket — Productiestraat
		Capaciteit van 40.000 blikjes per uur	— Productiestraat
		Toegangsbeveiliging van receptuurdatabase	— Receptuurdatabase

#### Aanvulling BSC in de External SpecsHEET

Business Requirement	KSF	PI	ICT Services & ICT Producten	Norm
<b>Financiën, frisdrankproductie</b>				
Fabricagekosten moeten met 2% omlaag	Productiekosten	Fabricagekosten per blikje frisdrank	— Kostenrapportage per ICT-component	Wekelijks
Omzet moet met 10% omhoog	Omzetverhoging	Bedrag	— Capaciteit/kosten-prognose	Per kwartaal
<b>Klant, frisdrankproductie</b>				
Verhogen tevredenheid door afname klachten met 50%	Kwaliteit van frisdrank verbeteren	Aantal klachten	— Rapportage van incidenten en problemen die resulteerden in klachten van eindklanten of verkooppunten	Wekelijks
		Aantal retouren		

Business Requirement	KSF	PI	ICT Services & ICT Producten	Norm
<b>Innovatie, frisdrankproductie</b>				
Geavanceerde productielijnen	Efficiëntie productielijn	Kosten blikjes/uur	— R&D-onderzoek naar bottle-necks en aanpassingen	Jaarlijks
<b>Interne processen, frisdrankproductie</b>				
Beschikbaarheid van 95% van de productielijnen	Beschikbaarheid van de productielijn	Mean Time To Repair	— Receptuurdatabase — ERP-pakket — Productiestraat	1 uur 4 uur 1 uur
Capaciteit van 40.000 blikjes per uur	Capaciteit van de productielijn	Aantal blikjes/uur	— Productiestraat	40.000 per uur
Beveiliging van receptuurdatabase	Beveiliging	Aantal intruders (indringers)	— Receptuurdatabase	0
Dagelijkse rapportage van productiegegevens over capaciteit en beschikbaarheid	Juistheid, volledigheid, tijdigheid en accuraatheid van de rapportage	Aantal fouten	— ERP-pakket	0
		Levertijd	— ERP-pakket	1 dag

In dit voorbeeld blijkt dat er verschillen en overeenkomsten zitten in de samenstelling van de External SpecsHEET en de BSC. De onderstaande tabel geeft hiervan een overzicht.

BSC	External SpecsHEET
<b>Verschillen</b>	
Bevat informatie over vier perspectieven Bevat alleen die processen die gerelateerd zijn aan het bedrijfsdoel  Is sterk gericht op sturing: 1. KSF 2. Meeteenheden 3. Normen Normgevend voor de bedrijfsprocessen Sterk gebaseerd op KSF's en hun samenhang	Sterk gericht op één perspectief, de interne processen Bevat alle processen die leiden tot een vraag naar ICT-services en -producten  Is sterk gericht op het formuleren van de vraag naar ondersteuning van de bedrijfsprocessen.  Normgevend voor de leverancier van de ICT-services en -producten Sterk gebaseerd op behoeften aan ondersteuning van de processen
<b>Overeenkomsten</b>	
Beide beschrijven bedrijfsprocessen Beide zijn gericht op de toekomst Beide zijn normgevend	

**Impact**

De negatieve invloed van het relateren van de BSC aan de External SpecsHEET voor het SLM-proces is nihil. Er moet wel meer tijd worden besteed om de External SpecsHEET goed in te vullen. Deze meertijd kan echter beschouwd worden als normaal; wellicht wordt er momenteel juist veel te weinig tijd aan besteed.

De positieve invloed is echter veel groter:

- 1 De vraag van de klant wordt beter gerelateerd aan het bedrijfsdoel en is dus eerder te rechtvaardigen.
- 2 De vraag wordt breder dan alleen ondersteuning van de bedrijfsprocessen:

innovatie, klanttevredenheid en financiën komen ook aan bod.

- 3 De External SpecsHEET vormt nu een aanleiding voor de klant om samen met de leverancier te zoeken naar oplossingen voor zijn businessproblemen in termen van diensten en producten. Hiermee kan de leverancier zichzelf sneller tot een businesspartner ontwikkelen.
- 4 De External SpecsHEET wordt concreter qua normen die gesteld worden aan de ICT-services en -producten.

**Internal SpecsHEET**

Deze SpecsHEET geeft aan wat de ICT-organisatie aan diensten en producten kan leve-

ren, inclusief de mogelijke Service Levels en de benodigde resources (competences, tijd en geld). De Internal SpecsHEET dient om de OLA's en de Underpinning Contracts op te kunnen stellen.

#### **Impact**

De invloed van de BSC op het opstellen van de Internal SpecsHEET is gering, omdat de Internal SpecsHEET gebaseerd is op een zelf-beschouwing. Er kan echter door de extra *businessfocus* in de External SpecsHEET extra aandacht ontstaan voor zaken die eerder niet zo sterk waren belicht, zoals innovatie en eindklanttevredenheid. Deze vereisen andere kwaliteiten en kwantiteiten van mensen, middelen en methoden dan voorheen. Wat aan de Internal SpecsHEET ontbreekt, wordt al snel duidelijk bij de matching van de Internal SpecsHEET met de External SpecsHEET.

#### **Service Catalogus**

Net als de External SpecsHEET kan ook de Service Catalogus worden aangepast aan de vier perspectieven van de BSC. Op deze wijze kan de klant veel sneller herkennen hoe de ICT-organisatie hem/haar kan helpen de doelen die per BSC-perspectief zijn vastgesteld te realiseren.

#### **Impact**

Het hanteren van de vier perspectieven van de BSC bij het opstellen bij de Service Catalogus maakt al snel duidelijk waar Service Level Management een steek laat vallen. De gemiddelde Service Catalogus bevat namelijk maar één redelijk ingevuld perspectief: de interne processen; de overige zijn veelal leeg. De vraag is hoe dit kan – Service Level Management heet tegenwoordig toch *customer focused* te zijn. Het antwoord ligt besloten in een aantal fenomenen:

- 1 Veel organisaties zijn aan het migreren van product- naar servicegerichtheid. Een focus op ICT-producten sluit alleen goed aan op het perspectief van de interne processen.
- 2 De andere perspectieven kunnen vaak alleen op een meer indirecte wijze door ICT-services en -producten worden ondersteund. De relatie is niet vanzelfsprekend genoeg. Een klant zal niet snel aan de ICT-organisatie vragen om het klachtenmanagement te ondersteunen, terwijl dit zeer aantrekkelijk kan zijn.
- 3 De overige perspectieven vereisen een openheid van de klant om mee te denken over de financiële positie, innovatie

en klanttevredenheid. Die openheid is niet altijd aanwezig.

- 4 Innovatie komt voornamelijk door research & development. Niet alle ICT-organisaties hebben deze R&D-taken in hun takenpakket zitten.

We hebben deze fenomenen min of meer ook al bij de External SpecsHEET gezien. Zowel klant als leverancier is blijkbaar niet gewend om op deze manier met elkaar om te gaan.

#### **Service Level Agreement**

De SLA is naar analogie van de Service Catalogus op te delen in de perspectieven van de BSC. Ook hier wordt in de praktijk vrijwel alleen gekeken naar ondersteuning van de interne processen.

#### **Impact**

De invloed van het opdelen van de SLA in de vier perspectieven op de ICT-organisatie komt hier het sterkst naar voren. De SLA is immers de afstemming van het aanbod van de ICT-organisatie op de behoeften van de bedrijfsprocessen.

Indien het in de drie perspectieven innovatie, klanttevredenheid en financiën ontbreekt aan ICT-services en -producten, kan dit duiden op een gebrek aan businessfocus van de ICT-organisatie.

#### **Operational Level Agreement**

Dit document omvat de interne afspraken van de ICT-organisatie om de SLA te underpinnen. Het wordt ook wel een SPA genoemd: Service Provision Agreement. Naar analogie van de Internal SpecsHEET behoeft dit document niet aangepast te worden; het betreft een interne beschouwing.

#### **Impact**

Ook hier geldt dat door de verandering in de Service Catalogus en de SLA meer aandacht kan komen voor zaken als innovatie, klanttevredenheid en financiën.

#### **Rapportage**

De Service Level-rapportage zal nog steeds net als voorheen moeten rapporteren over de Service Levels (PI en norm). Met de koppeling van de BSC met het SLM-proces is het nu echter mogelijk de klant een rapportage te geven over de KSF's van de bedrijfsprocessen op basis van de geleverde ICT-services en -producten. Dit vereist van de ICT-organisatie echter dat zij zeer sterk gericht is op ICT-services in plaats van ICT-

**We passen een soort**

**legacy wrapping toe**

producten. Er zijn niet zo veel bedrijven die daar al aan toe zijn.

Meestal wordt bijvoorbeeld een PI als beschikbaarheid nog gemeten per ICT-product en niet per doelstelling van een bedrijfsproces en de betrokken KSF's. Om deze gegevens te kunnen rapporteren moet de beschikbaarheid van hele ketens worden doorgemeten. Dit zijn lastige metingen voor de ICT-organisatie, maar voor de klant is dit de meting waar hij op zit te wachten.

#### *Impact*

Het onderkennen van het belang om te meten op basis van KSF's van de bedrijfsprocessen heeft een grote impact op de ICT-organisatie. Momenteel zijn de meeste meetinstrumenten gericht op ICT-middelen zoals hardware-producten. Geïntegreerde informatiesystemen zoals ERP-pakketten hebben echter al veel meer te bieden. In geval van maatwerkprogrammatuur en gekoppelde informatiesystemen is er vaak geen zicht op deze KSF's. Veel bedrijven besluiten dan ook om dummy-transacties door hun bedrijfsprocessen te laten lopen en deze te meten. Dit is een relatief goedkoop middel om de Service Levels te meten. Wellicht kan op dezelfde wijze inzage worden verkregen in de KSF's van de bedrijfsprocessen.

#### **Conclusie**

In de inleiding hebben we vastgesteld dat het idee van de interfacebenadering gericht zou moeten zijn op het handhaven van de bestaande ICT-organisatie in termen van mensen, middelen en methoden, omdat de koppeling van de BSC en het SLM-proces anders erg veel investeringen kost. In hoeverre is deze 'legacy wrapping' nu geslaagd?

Ten eerste zal de Service Level Manager nu nog meer dan voorheen geconfronteerd worden met de lastige vertaalslag van bedrijfsproces naar ICT-services en -producten, zeker nu deze meetbaar moeten zijn en aan strakke normen worden gebonden. Als hij dit niet alleen aankan, dan zal de ICT-organisatie zelf belast moeten worden met deze vraagstukken. Bij veel bedrijven zal dit dan ook het geval zijn, omdat de ICT steeds complexer wordt en de bedrijfsprocessen steeds dynamischer worden. De verrijking van de External SpecsHEET met de BSC-ingrediënten stelt de gebreken aan klantgerichtheid van de ICT-organisatie dan ook genadeloos aan de kaak. Naarmate de bedrijfsprocessen volwassener worden dan de beheerprocessen wordt de interface-aanpak pijnlijker voor de ICT-organisatie.

In de tweede plaats zal de interface-aanpak leiden tot meer druk van de klant om de SLA-normen te halen. Hierdoor is het niet ondenkbaar dat de prestatie metingen nauwkeuriger moeten worden en de prestaties zelf verbeterd moeten worden. De BSC vereist immers het halen van doelstellingen; de klant zal deze op de een of andere manier moeten realiseren. Zeker waar dit buiten zijn bereik ligt, zal de leverancier met oplossingen moeten komen.

Voordelen	Nadelen
<p>Vergroot de vraag naar ICT-services en -producten</p> <p>Versterkt de groei van ICT-productleverancier naar ICT-serviceleverancier</p> <p>Maakt ICT-organisatie meer businessfocused</p> <p>Opent de weg naar integrale kwaliteitszorg</p> <p>Geeft de mogelijkheid om businesspartner te worden in plaats van leverancier</p> <p>Stelt volwassenheids-GAP tussen bedrijfsprocessen aan de kaak indien de bedrijfsprocessen voorlopen op de ICT-processen</p>	<p>Sterke aanpassing van External Specsheets, Service Catalogus en Service Level Agreement</p> <p>Enige aanpassingen aan Internal Specsheets en Operational Level Agreements</p> <p>Aanpassing in registratie- en meetinstrumenten</p> <p>Weerstand bij medewerkers van de klanten om te praten over interne zaken</p> <p>Weerstand bij medewerkers van de leverancier om zich te verdiepen in de bedrijfsprocessen</p>

In de derde plaats wordt de potentiële scope van de te verlenen ICT-services en -producten vergroot door het onderkennen van vier perspectieven. Met name innovatie en eindklanttevredenheid is iets waar een klant normaal gesproken niet snel ondersteuning voor vraagt bij de ICT-organisatie.

Er zijn overigens al bedrijven die incident management (intern gericht) en klachtenmanagement (extern gericht) combineren. De eindklant (buiten de organisatie) kan dan klachten bij de servicedesk neerleggen. Dit is een dienst die goed past bij het perspectief klanttevredenheid (de klant van de klant). Als consequentie kan problem management dan ook businessproblemen oppakken en change management tevens de business changes. Hiermee verkrijgt de ICT-organisatie een geïntegreerde kwaliteitverantwoordelijkheid. Een goede zaak in het kader van ketenverantwoordelijkheid. Niet elke organisatie is hier echter aan toe.

Ook innovatie in de vorm van research & development wordt al bij een aantal ICT-dienstverleners als service aangeboden, in de vorm van blanco service-uren. Dit zijn dan consultancy-uren waar de klant recht op heeft en waarvoor medewerkers op afroep beschikbaar zijn. De klant bepaalt zelf hoe die uren besteed worden, als het maar op het gebied van R&D ligt. Voorbeelden zijn nieuwe ICT-middelen uitproberen, speciale software laten ontwikkelen, et cetera. Bij veel bedrijven ligt de R&D-afdeling echter buiten de ICT-organisatie en vormt zij geen onderdeel van de klant-leverancierrelatie.

Deze drie effecten waren nu juist niet de bedoeling van het 'legacy wrappen'.

De vraag is echter of je hiervoor als ICT-organisatie je kop in het zand moet steken. Is het wel een vrijblijvende optie om ITIL 'balanced' te maken? Het antwoord ligt mijns inziens voor de hand. De ICT-organisatie moet een businesspartner worden van de klant, anders prijst deze zichzelf vroeg of laat uit de markt. Dus wat is er dan mis aan een extra stimulans door middel van het koppelen van de BSC aan het SLM-proces?

Alles op een rijtje gezet is de integratie van de BSC en ITIL goed mogelijk middels het aanpassen van de communicatie van het Service Level Management-proces. Er moet wel rekening worden gehouden met de mogelijke aanpassingen aan de ICT-organisatie. Naarmate de bedrijfsprocessen volwassen worden dan de beheerprocessen zal een grotere aanpassing verwacht mogen worden (bijvoorbeeld te meten met CMM-niveaus). In het kader zijn de voordelen en de nadelen van de integratie op een rijtje gezet.

*Drs. ing. B. de Best RI is werkzaam als service manager voor het consultancybedrijf Qforce. Graag treedt hij met u in discussie over dit artikel. Tevens is hij op zoek naar bedrijven om de in dit artikel gepresenteerde zienswijze in de praktijk uit te werken. Hij is bereikbaar via e-mail bartb@qforce.nl.*

## Er zijn al bedrijven die incident management en klachtenmanagement combineren

### Literatuur

1. Dr. ir. C.T.B. Ahaus, *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*, ISBN 90 267 2477 2.
2. OGC, *Best Practice for Service Delivery*, ISBN 0 11 330017 4.
3. Prof. ir. F.A. Mulder, ing. H.J. Tepper, *Resultaatgerichte Bedrijfsvoering/RGB*, ISBN 90 140 6146 3.
4. R.S. Kaplan, D.P.Norton, *Op kop met de Balanced Scorecard*, ISBN 90 254 2303 5.

### Noten

- 1 Dank aan collega Rob Bosma voor het valideren van de analyse. Tevens dank aan IIRtraining om delen van het materiaal uit de training ICT Performance Indicatoren – die ik voor dit bedrijf heb ontwikkeld – te mogen publiceren. Meer informatie is op te vragen via m.koning@iirtraining.nl.
- 2 Een derde artikel, te verschijnen in IT Beheer nummer 7, zal ingaan op de laatste twee alternatieven die aan het begin van dit artikel worden genoemd.