



Op zoek naar een 'gebalanceerd' ITIL

Een relatie tussen BSC en volwassenwording van ITIL-processen (3, slot)

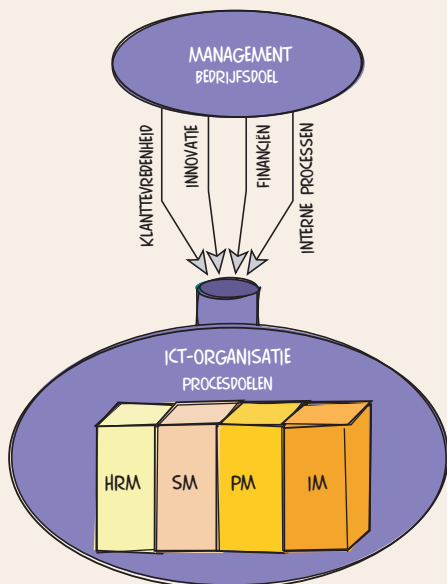
ICT-diensten en -producten zouden beter op bedrijfsdoelen afgestemd mogen zijn. Vaak is de relatie tussen het bedrijfsdoel en een eventueel afgesloten SLA niet duidelijk.

Organisaties zijn weliswaar bezig hun processen via de Balanced Scorecard-methode te verbeteren, maar of ITIL hierbij goed aansluit is maar de vraag. In deze reeks van drie artikelen toont Bart de Best aan dat ITIL en BSC elkaar versterken. In het vorige artikel besprak hij hoe deze twee kunnen worden gekoppeld via het Service Level Management-proces. In dit laatste artikel komen de twee alternatieve koppelingen aan de beurt. Het betreft de aanpassing van de besturing van de ICT-organisatie en het samenvoegen van de eerste en de tweede oplossing.

In het eerste artikel is aangetoond dat de koppeling tussen ITIL en de BSC wenselijk, zo niet noodzakelijk is; beide versterken elkaar. Die koppeling kan op verschillende wijzen plaatsvinden. In het vorige artikel zijn we ingegaan op het koppelen van ITIL en de BSC middels het Service Level Management-proces als interface. Nu staan er twee andere alternatieven centraal: in de eerste plaats het aanpassen van de ICT-organisatie en in de tweede plaats een combinatie van de eerste twee mogelijkheden. Het artikel wordt afgesloten af met een slotconclusie. Uiteraard is daarmee niet het laatste woord over dit onderwerp gezegd. Daarom nodig ik u hierbij uit replek te geven op deze artikelen.

Alternatief 2: besturing aanpassen

De tweede mogelijkheid om ITIL en de BSC te koppelen is het aanpassen van de besturing van de ICT-organisatie. Dit is grafisch weergegeven in figuur 1. Bij dit alternatief moeten de bedrijfsdoelen vertaald worden naar de procesdoelen van de ICT-organisatie. Om dit te bereiken moet dus de gehele ICT-organisatie 'business aligned' worden.



figuur 1 Tweede alternatief: de BSC-interfaces met de ICT-organisatie

De business alignment betreft hier alle vier de hoofdcomponenten: Human Resources Management, Service Management (inclusief Computer Operations), Project Management (inclusief systeemontwikkeling) en Infrastructure Management. Per component moet bepaald worden in hoeverre deze in staat is de BSC invulling te geven. Laten we de BSC uit het vorige alternatief (IT Beheer Magazine 6, zie kader) er nog eens bij pakken en kijken welke perspectieven welke onderdelen van de ICT-organisatie raken.

Uit deze exercitie blijkt dat er een relatie is tussen Human Resources Management, Service Management, Project Management en Infrastructure Management enerzijds en de bedrijfsdoelen anderzijds.

Deze relatie kan tot uitdrukking gebracht worden in de SMART-doelen van de Service Management-processen en Project Management-projecten. Service Management-processen geven een besturing en beheersing van de servicedoelstellingen en Project Management geeft een besturing en beheersing van projecten ten aanzien van businessdoelen (bijvoorbeeld Prince2).

Daarmee is dan een koppeling gelegd tussen de BSC en ITIL.

Infrastructure Management en Human Resources Management zijn in deze koppeling facilitair, maar zeker niet ondergeschikt. Human Resources Management is met name van belang voor het aspect Competence Management om de benodigde werkzaamheden naar behoren uit te voeren. Veelal is HRM de sleutel tot hogere effectiviteit en efficiëntie van de beheerprocessen en ICT-projecten. Infrastructure Management geeft aan welke eisen gesteld worden aan de infrastructuur en hoe deze infrastructuur het best kan worden ingericht om beheerprocessen en projecten zo effectief en efficiënt mogelijk te maken. Dit artikel gaat alleen in op het aspect Service Management.

SMART-doelen

De SMART-doelen van de Service Management-processen worden normaliter op scherp gesteld door het Service Level Management-proces. Dit proces stelt impliciet of expliciet de SMART-doelen op van de processen uit de Service Support- en Service Delivery-set, aan de hand van de bedrijfsprocessen, namelijk uit de afgesloten SLA's.

Perspectief	Doel	KSF	ICT-organisatie		
Financiën	Winstverhoging	Productiekosten Omzet	SM	Financial Management for IT Services	
			SM	Financial Management for IT Services	
			IM	Aanpassen architectuur	
			PM	Uitbreiden productiecapaciteit	
			HRM	Capaciteit medewerkers	
Klant	Differentiatie producten	Ontwikkeling van nieuwe smaken	IM	Aanpassen architectuur	
	Verhogen tevredenheid	Klachten	PM	Uitbreiden productiecapaciteit	
			SM	Incident Management	
			SM	Problem Management	
Innovatie	Geavanceerde productielijnen	Efficiëntie	SM	Capacity Management	
			IM	Analyse infrastructuur	
Intern proces	Verhoging productiecapaciteit	Beschikbaarheid	SM	Availability Management	
			IM	Analyse infrastructuur	
			PM	Aanpassen infrastructuur	
			HRM	Aanpassen dienstrooster	
			SM	Capacity Management	
	Capaciteit productielijn	Uitvalpercentage	IM	Analyse infrastructuur	
			SM	Problem Management	
			SM	Change Management	
	Ziekteverzuim medewerkers			IM	Analyse infrastructuur
				PM	Aanpassen infrastructuur
				HRM	Verzorgen van trainingen
			n.v.t.		

Het tweede alternatief om de BSC en ITIL te koppelen – zoals in figuur 1 is weergegeven – gaat echter juist uit van een aansturing van de Service Management-processen vanuit de lijnorganisatie. Er is hier dus sprake van een dubbele aansturing op de Service Management-processen. Dit is een aspect dat nadrukkelijk onderkend moet worden en waar een duidelijke afspraak over gemaakt moet worden tussen de service-manager en de IT-manager.

Het mag duidelijk zijn dat er theoretisch gezien geen spanning mag ontstaan tussen beide aansturingen, omdat beide een afgeleide moeten zijn van het bedrijfsbeleid. In geval van een spanning moet de oorzaak worden opgespoord en moet geanalyseerd worden of deze afwijking te rechtvaardigen is uit hoofde van de bedrijfsdoelen.

We zullen de invloed van dit alternatief per BSC-perspectief uitwerken en de invloed op de Service Management-processen uiteenzetten.

Financieel perspectief

Al jaren zien we dat de bedrijfsprocessen steeds afhankelijker worden van de ICT-dienstverlening. Ook vormen de bestedingen aan ICT een steeds weer hoger percentage van de totale bestedingen van een willekeurige organisatie. Bezuiniging op de ICT is dan ook een geliefd onderwerp bij vele organisaties. Helaas wordt vaak niet alleen het vet weggehaald, maar tevens het merg uit de botten. Een verantwoorde sturing op financiën op basis van de bedrijfsdoelen is dan ook zeker toe te juichen. Hiermee wordt tevens voorkomen dat het budget voor ICT alleen maar gebaseerd is op de vraag naar ICT-diensten en -producten van de klanten. Er is immers vanuit de ICT-organisatie ook behoefte aan innovatie en kwaliteitszorg. Deze laatste twee kunnen door middel van koppeling aan bedrijfsdoelen beter gerechtvaardigd worden dan slechts op basis van de vraag naar ICT-diensten en -producten. Bij het opstellen van de financiële doelen en KSF's kan de ICT-manager worden bijgestaan door zowel de controller als de proceseigenaar van Financial Management for IT services. De controller is de expert op dit gebied; zijn medewerking versterkt het draagvlak voor de invulling van de BSC bij de directie.

Relatie tot ITIL

De volgende relaties tussen ITIL en het

financiële aspect zijn te onderkennen:

- Financial Management for IT services wordt vanuit de lijnorganisatie betrokken bij het vaststellen van de financiële bronnen die nodig zijn om de doelstellingen uit de BSC invulling te geven.
- Het prijsbeleid van het Service Level Management-proces kan gerelateerd worden aan de bedrijfsdoelen door de relatie met de KSF's van de BSC.
- De rechtvaardiging van de uitgaven van de ICT-organisatie komt niet alleen meer van de vraag naar ICT-diensten en -producten, maar tevens vanuit de behoeften van de bedrijfsdoelen!

Klantperspectief

Bij de BSC wordt dit perspectief bij veel ICT-organisaties ingevuld door te kijken naar de interne klant. De klanttevredenheid is dan die van de interne organisatie.

Uiteraard is dit van belang. Zoals eerder gesteld kan er echter ook gekeken worden naar de externe klanttevredenheid. Dit leidt wellicht tot een integrale kwaliteitszorg waarbij de ICT-organisatie op het gebied van kwaliteit en kwantiteit verder moet kijken dan de eigen neus lang is. Het op deze wijze invoeren van de BSC versterkt de bestuurlijke informatievoorziening die ITIL biedt dus nog verder.

Relatie tot ITIL

Klanttevredenheid is een belangrijke factor binnen ITIL. Het OCG (het vroegere CCTA, dat in 1989 ITIL heeft geïntroduceerd) heeft tevens een selfassessment gepubliceerd om het kwaliteitsniveau van de ITIL-processen te meten. Er worden vijf niveaus onderkend, die bepaald worden door een aantal vragen met 'ja' of 'nee' te beantwoorden. De klanttevredenheid staat bij alle processen op niveau 5, het hoogste niveau. Door vanuit de BSC te sturen op klantperspectief worden de ITIL-processen gedwongen nog sneller naar dit niveau toe te groeien.

Uiteraard heeft ITIL hier al veel aandacht aan besteed. Zo kan uit de rapportages van Incident Management, Service Level Management en Change Management afgelezen worden of aan de normen van de klant voldaan wordt. Tevens is Customer Relation Management verantwoordelijk voor de afstemming van de ICT-organisatie op de behoeften van de bedrijfsprocessen. Wellicht kan met de BSC een speciale richting gekozen worden voor klanttevredenheid, zoals time-to-market of kennis van de bedrijfsprocessen.

Gebruikte afkortingen

BSC	Balanced Scorecard
CAB	Change Advisory Board
HPE	Herkenbare Prestatie Indicator
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

Er moet ook gekeken worden

naar de externe klanttevredenheid.

Dit kan leiden tot integrale

kwaliteitszorg

De koppeling van de BSC en ITIL is een perfect middel om tot een continue business alignment te komen

Innovatieperspectief

Innovatie is voor de ICT-organisatie van levensbelang. Niet alleen de organisatie zelf heeft nieuwe middelen nodig, ook vanuit HRM gezien is innovatie een belangrijke factor om ICT-specialisten aan een bedrijf te binden. Veelal is er echter weinig ruimte voor innovatie. Door dit perspectief door middel van de BSC invulling te geven ontstaan nieuwe mogelijkheden.

Relatie tot ITIL

- Veel bedrijven gebruiken innovatie voor het verbeteren van ITIL-processen.
- Training van medewerkers in ITIL-processen wordt vaak onder innovatie geschaard.

- Het vernieuwen van het meetinstrumentarium is een kostbare zaak; onder de vlag van innovatie kan daar veel aan verbeterd worden.
- De echte innovatie berust bij het Capacity Management-proces. Het aspect innovatie is echter niet goed onderkend in de ITIL-wereld. Wellicht dat de BSC dit nieuw leven kan inblazen.

Interne-procesperspectief

De effectiviteit en efficiëntie van de beheerprocessen zijn van cruciaal belang voor de ICT-organisatie. Als hierop gestuurd wordt vanuit de bedrijfsdoelen wordt een sterk fundament gelegd voor het verder doorvoeren van het Service Level Management-proces.

Relatie tot ITIL

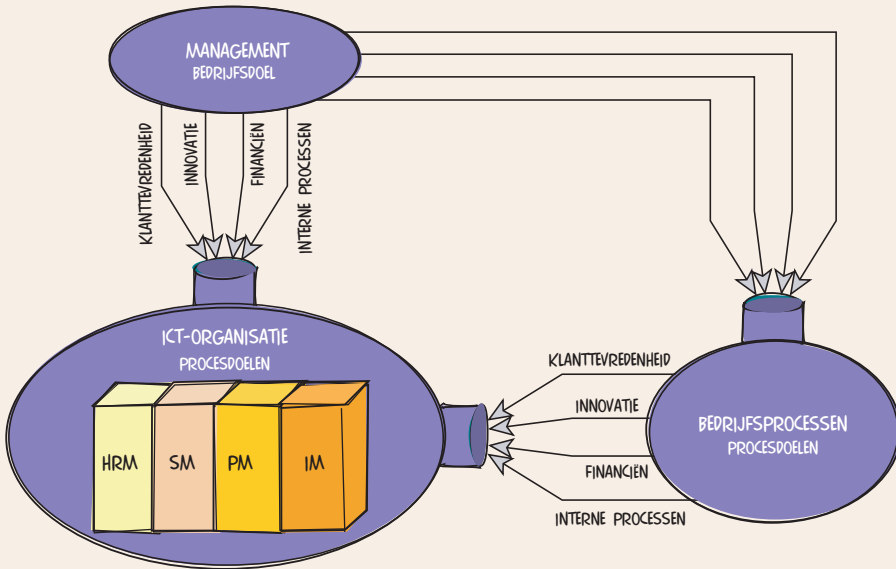
- Het is een extra stimulans om de beheerprocessen effectief en efficiënt te maken.
- Rapportage over de kwaliteit van de beheerprocessen aan het management, op basis van de vier BSC-perspectieven, zorgt voor een verbeterde awareness voor beheer bij het management.

Conclusie besturingsaanpak

Bij de besturingsaanpak kunnen een aantal voor- en nadelen worden onderkend. Deze staan opgesomd in kader 1.

Alternatief 3: de combinatie

Als laatste is het mogelijk aan beide alternatieven invulling te geven. We geven dit weer in figuur 2.



figuur 2 Derde alternatief: integratie van BSC-cascadering en SLM-interface-aanpassing

Voordelen	Nadelen
Deze vorm van invoering van de BSC heeft een stimulerende werking op de effectiviteit en de efficiëntie van de ITIL-processen.	ITIL zelf wordt niet meer of minder 'balanced' van deze aanpak, wat bij alternatief 1 wel het geval is.
Er komt een hogere mate van awareness voor beheer bij de directie, omdat er op basis van de BSC gerapporteerd wordt.	Er bestaat een wezenlijk risico dat de IT-manager op de stoel gaat zitten van de Service Level Manager/Service Manager. Goede afspraken tussen beiden moeten conflicten voorkomen.
De BSC geeft aansturing op innovatie, hetgeen binnen ITIL onderbelicht is.	
De BSC geeft investeringsruimte om de mensen, methoden en middelen rond ITIL te verbeteren.	

kader 1 Besturingsaanpak

Voordelen	Nadelen
Beide mechanismen hanteren geeft een extra controlemogelijkheid.	Er komt meer dan één kapitein op het schip (SMART-doelen beheerprocessen). De rollen moeten goed verdeeld worden.
Beide mechanismen versterken elkaar: het ene is gericht op de beheerprocessen, het ander op de business alignment van de gehele ICT-organisatie.	Zowel de ICT-manager als de Service Manager moet achter de SMART-doelen van de Service Management-processen staan. Deze moeten uiteraard ook nog eens overeenkomen met de behoeften van de bedrijfsprocessen.

kader 2 Combinatie

Als we het eerste en het tweede alternatief met elkaar vergelijken, dan blijkt dat het eerste alternatief sterk gericht is op de businessfocus van de beheerprocessen en dat het tweede alternatief sterk gericht is op de business alignment van de ICT-organisatie als geheel. De twee alternatieven zijn dus complementair.

Daarnaast blijkt er echter een overlap te zijn in de twee alternatieven, omdat zij beide de SMART-doelstellingen van de Service Management-processen aansturen. In wezen mag er bij deze bi-directionele aansturing geen conflicterende situatie ontstaan, omdat beide opties direct of indirect zijn afgeleid van de bedrijfsdoelen. Er is hiermee dus zelfs een controlemogelijkheid ontstaan. Op basis van verschillen kan een onderzoek gedaan worden naar de oorzaak. Deze zal veelal liggen in secundaire doelen of niet onderkende KSF's bij bedrijfsprocessen of beheerprocessen.

Dit is het derde en laatste artikel in een serie van drie. Eerder verschenen een **verkenning probleem relatie ITIL en de BSC**, ITB Magazine 5 (juni) en een **uitwerking alternatief 1**, ITB Magazine 6 (augustus).

Bart de Best roept lezers op met hem in contact te treden om verder van gedachten te wisselen over dit onderwerp. Tevens is hij op zoek naar bedrijven om de in dit artikel gepresenteerde zienswijze in de praktijk uit te werken. Hij is bereikbaar via bartb@qforce.nl of 06-26554090.

Conclusie combinatie

De voor- en nadelen van het derde alternatief staan opgesomd in kader 2.

Alternatief 3 combineert dus de sterke kanten van beide alternatieven. Als er goed wordt omgesprongen met de duale aansturing van de SMART-doelen van de Service Management-processen, heeft deze oplossing de voorkeur.

Slotconclusie

Het biedt veel voordelen om ITIL 'balanced' te maken. Dit kan het best geschieden door zowel de interface van het Service Level Management-proces met de klant aan te passen als de BSC te cascaderen naar de ICT-organisatie. Dit levert een extra stimulans op om de ITIL-processen effectiever en efficiënter te maken. Een voorwaarde hierbij is dat er goede afspraken worden gemaakt over de verantwoordelijkheid voor het bepalen van de SMART-doelen van de Service Management-processen en de rapportage daarover.

De koppeling van de BSC en ITIL is een perfect middel om tot een continue business alignment van de ICT-organisatie te komen.

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.

E-mail bartb@qforce.nl.

Literatuur

Dr. ir. C.T.B. Ahaus, *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*, ISBN 90 267 2477 2.

OGC, *Best Practice for Service Delivery*, ISBN 0 11 330017 4.

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.

De twee gepresenteerde

alternatieven zijn complementair