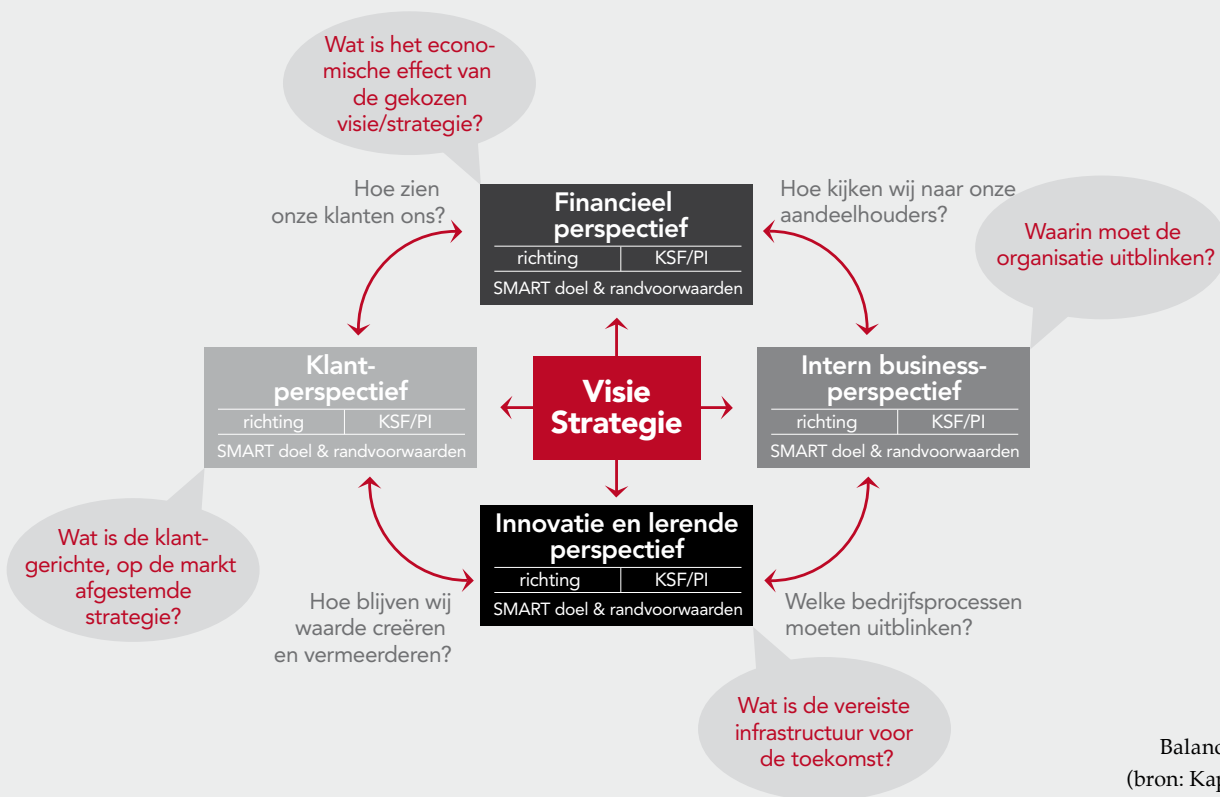


>>>> Quickscan

- BALANCED SCORECARD
- SLA
- DIFFERENTIËREN BEHEERFUNCTIES
- PORTFOLIO-MANAGEMENT
- BESTURINGSMODEL

# Sturen met de klok mee

Vrijwel iedere ict-manager heeft wel eens gehoord van de balanced scorecard (BSC) of past deze al toe voor de besturing van zijn ict-afdeling. Wat echter weinig ict-managers beseffen, is dat dit besturingsmodel een focus vraagt op een van de vier perspectieven van de BSC en dat deze focus langzaam met de klok mee beweegt in een cyclustijd van twee tot vijf jaar. Dit artikel geeft aan wat je met dit gegeven kunt doen en welke voetangels en klemmen je dient te ontwijken. **tekst** Bart de Best



**Figuur 1**  
Balanced scorecard  
(bron: Kaplan/Norton)



In 1990 zochten Kaplan en Norton naar de oorzaak waarom financieel gezonde bedrijven toch snel van de beurs verdwenen als gevolg van een faillissement. Er moesten meer graadmeters te vinden zijn dan de financiële indicatoren. Al snel kwamen zij tot de conclusie dat naast de financiële prestatie-indicatoren er drie andere belangrijke factoren zijn om de waarde van een organisatie te bepalen. Namelijk de interne kwaliteit van het productieproces, het innovatief vermogen en de klanttevredenheid. Deze vier factoren hebben zij beschreven in de vorm van scorekaarten.

Elke scorekaart bevat een richting, kritieke succesfactoren (KSF) en prestatie-indicatoren (PI), een specifiek meetbaar acceptabel realistisch en tijdgebonden (SMART) doel, en ten slotte de randvoorwaarden om een doel te halen zoals in figuur 1 aangegeven.

De inhoud van de scorekaarten is gebaseerd op de visie en de strategie van de organisatie. Het woord 'balanced' komt tot uitdrukking in de verticale en horizontale relatie tussen de scorekaarten. Zo neemt de winstgevendheid van een organisatie af door de investeringen in de innovatie. Tevens stijgt de klanttevredenheid door investeringen in de interne organisatie.

Veel organisaties gebruiken deze scorekaarten als basis voor het ict-beleid. Dat doen ze door de business-BSC – die voor het hele bedrijf is opgesteld – te vertalen naar ict-doelen in de vorm van een BSC voor de ict-afdeling. Het ict-beleid geeft hierbij aan hoe deze ict-doelen gerealiseerd gaan worden. Ondanks het gebruik van de BSC zijn veel klanten nog niet tevreden met de geleverde ict-dienstverlening. Om de toegevoegde waarde van ict-dienstverlening te verhogen is een goed samenspel tussen

bedrijfsprocessen en beheerprocessen noodzakelijk.

Daarom worden deze scorekaarten steeds vaker gebruikt door service-levelmanagers om de SLA-normen op te baseren. Zo kunnen de KSF/PI-waarden uit de scorekaart van de klant in de SLA worden opgenomen. Deze vertaalslag heeft echter een aantal haken en ogen waar hieronder op in wordt gegaan.

**PROBLEEMSTELLING**

Wat steeds meer ict-managers en service-levelmanagers beseffen, is dat het in de praktijk niet mogelijk is om aan alle vier de perspectieven evenveel aandacht te geven. Je kunt niet tegelijkertijd sturen op bezuinigen en innoveren; innovatie kost immers veel tijd en geld. Als je het ene doet, moet je het andere (deels) laten. De praktijk leert dat veel beheerorganisaties tachtig procent van het bestuurlijke vermogen concentreren op één perspectief en dat deze focus niet constant is. Het lijkt een natuurwet dat

**Figuur 2**  
Voorbeeld invulling  
klantperspectief

Klant-perspectief	
richting betere ondersteuning klant	KSF bereikbaarheid servicedesk PI wachtijd en aantal afgehaakte gesprekken
Doel Binnen een jaar ligt de wachtijd voor 90 procent van de calls beneden de twee minuten en is het aantal afgehaakte gesprekken beneden de 4 procent.	
Randvoorwaarde Uitbreiding van de bezetting van de servicedesk van vijf naar zeven medewerkers.	

de meeste bedrijfsprocessen hun focus met de klok mee verleggen door afwisselend op efficiëntie, flexibiliteit, creativiteit en effectiviteit te sturen (zie figuur 3). De cyclustijd varieert hierbij per organisatie van twee tot vijf jaar.

De vraag is nu of en hoe je als ict-manager in deze cyclus mee beweegt door invulling te geven aan de wijzigende behoeften en daar rekening mee wilt en kunt houden in je SLA's.

Bij het mee bewegen dienen zich de volgende knelpunten aan:

#### Efficiëntie

Tijdens de bezuinigingen vanwege de focus op de efficiëntie wordt zo veel vet uit de organisatie gehaald dat:

- De procesvolwassenheid hard achteruit loopt door bezuiniging op het opleidingsbudget, de kwaliteitbewaking, verbeterplannen, etc.
- Kennis en kunde wegvloeiën uit de organisatie vanwege ontslagronden.
- SLA-normen niet meer worden gehaald.
- Met pijn en moeite opgezette structurele beheervoorzieningen verpauperen.

#### Flexibiliteit

• Er is niet genoeg capaciteit om alle aanvragen te realiseren. Om tijd te winnen wordt water bij de wijn gedaan op

het gebied van de kwaliteit, zoals het minder of niet testen, en het niet of nauwelijks opleveren van een fatsoenlijk ontwerp.

- Er ontstaat te veel maatwerk waardoor de beheerkosten sterk stijgen en de kwaliteit daalt.
- De flexibiliteit leidt tot onmogelijk haalbare SLA-normen.

#### Creativiteit

- Leidt tot de introductie van nieuwe methoden en technologieën die nog niet uitgekristalliseerd zijn.
- Leidt tot de komst van nieuwe producten waarvan het gedrag en de beheerbaarheid vaak nog te wensen over laten.
- Zorgt voor een tekortkoming in kennis en kunde ten aanzien van de nieuwe producten en diensten.

#### Effectiviteit

- Vraagt om het halen van SLA-normen die juist door de bezuinigingen, flexibiliteit en innovatieslagen teniet zijn gedaan.
- Vraagt om een beperkt productenportfolio dat juist door flexibilisering en innovatie is uitgebreid.
- Vraagt om een volwassen beheerorganisatie die juist een dip heeft gekregen vanwege de veranderingen.

Je kunt ook kiezen om niet mee te bewegen. Hierdoor wordt je ict-afdeling echter als inert

beschouwd en worden begrippen als 'klantvriendelijk' en 'ivoren toren' al snel over de directietafels gesmeten.

#### DE OPLOSSINGSRICHTING

Het dus zaak om mee te bewegen in deze cyclus, maar dan wel met beleid. Er moet in elke fase een aantal maatregelen getroffen worden om de negatieve aspecten van een focus te dempen. Hieronder volgt een aantal mogelijkheden, ingedeeld per fase.

#### Efficiëntie

Veel organisaties snijden tijdens hun bezuinigingswoede als een geblinddoekte chirurg in de patiënt om het vet weg te halen. Anderen bezuinigen zo sterk, dat zelfs het beenmerg uit de botten is verdwenen. Het is dan ook een wonder dat de patiënten deze vermageringskuur zo vaak nog overleven. Meestal houden ze er wel een anorexia aan over. Het is dan ook veel beter om gestructureerd te werk te gaan. Dit is mogelijk door bij elke proceseigenaar te raden te gaan en te vragen welke functionaliteit van het beheerproces fundamenteel is. Hierbij worden vaak de volgende aandachtspunten genoemd:

- De mensen, middelen en methoden die minimaal noodzakelijk zijn om de SLA-normen te halen.
- Die zaken die weinig tijd en geld kosten om te onderhouden,

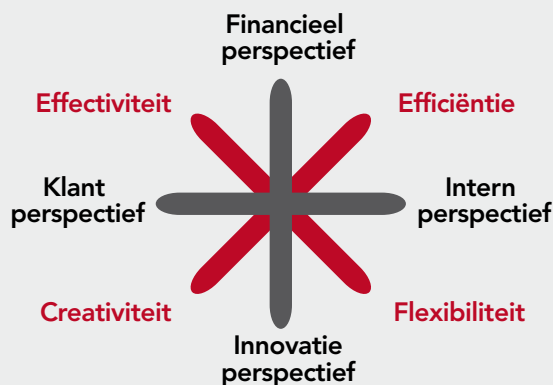
maar zeer veel tijd en geld kosten om weer op te bouwen (monitoring, configuratie-managementdatabase, risicoanalyse van changes en projecten, etc.)

Deze aspecten vormen de 'must'-functionaliteit van het MOSCoW-acroniem, zoals in figuur 4 is weergegeven. De 'must'-functionaliteit onder de rode lijn mag dus niet ontmanteld worden.

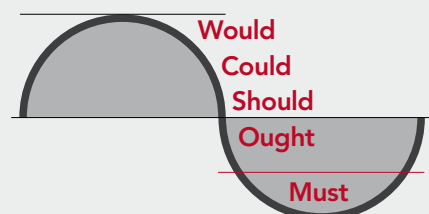
De 'ought'-functionaliteiten zijn die zaken die wel vereist zijn, maar die snel te reanimeren zijn. Denk aan preventief onderhoud, problemmanagementanalyses om incidenten te voorkomen, en procesverbeterplannen. De rest ('should', 'could' en 'would') is de functionaliteit waarin gesneden mag worden (mensen, methoden en middelen), ook al kost het geld en tijd om deze weer op orde te krijgen. Te denken valt aan innovatie van de dienstverlening, opleidingen van medewerkers, functionele wijzigingen aan informatiesystemen die weinig of geen bijdrage leveren aan de bedrijfsdoelstellingen, en de bezettingsgraad van de servicedesk op dalmomenten. Van elk van deze zaken moet echter wel de impact aangegeven worden.

#### Flexibiliteit

Vaak wordt in tijden dat de bedrijfsprocessen maximale flexibiliteit vragen, afgeweken van portfolioafspraken, zoals



Figuur 3 De vier focusgebieden



Figuur 4 Moscow

het inperken van het aantal verschillende producten, en het niet nakomen van architectuurprincipes en architectuurmodellen om aan de vraag van de klant te voldoen. Dit levert in de fase van efficiëntie grote problemen op.

Toch zijn er mogelijkheden om hier SLA-normen veilig te stellen. Hiertoe moet wel een passende SLA-structuur worden gekozen. Zo kan voor iedere klant een aparte SLA worden opgesteld. Dit geeft een maximale flexibiliteit voor de klant. Het nadeel is echter dat dit leidt tot afbreuk van standaardisatie. Haaks daarop staat het afsluiten van SLA's als ware het abonnementen van week- en maandbladen. Een klant kiest dan voor een dienst of niet. Dit levert wel enige flexibiliteit, maar dit is meestal niet afdoende in deze fase. De SLA-structuur die in deze fase wel opgeld doet, is een multilevel-SLA. Deze bestaat uit een mantel-SLA die voor iedereen geldt. Deze dient voor de broodnodige standaardisatie. Daarnaast kan een klant zich abonneren op standaardservices, aangevuld met een beperkte mogelijk-

heid om af te wijken van de mantel-SLA of afgenomen services vast te leggen in een aparte klant-SLA. Dit laatste moet natuurlijk wel met beleid worden gedaan.

### Creativiteit

Tijdens deze fasen worden nieuwe producten en diensten samengesteld of bestaande aangepast. Hierbij is het heel belangrijk om te voorkomen dat lappendekens ontstaan door een ongebreidelde groei van producten en diensten met overlappende functionaliteit. Dit tij kan gekeerd worden door invulling te geven aan de lifecyclemanagement- en portfoliomanagementbeheerprocessen zoals beschreven in de strategische beheerprocessen van ASL en BiSL. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dat vanuit beheer al bij het opstellen van het informatiebeleid wordt meegedacht, omdat in dit informatiebeleid keuzen worden gemaakt die voor de beheerorganisatie van levensbelang zijn. Door een hechte samenwerking te zoeken met de business en ict-architecten kan dan gekozen worden voor een migratiepad dat leidt tot

een gefaseerde en beheerste introductie van nieuwe producten en diensten, zodat de beheerorganisatie hierop tijdig kan anticiperen.

### Effectiviteit

In figuur 5 is een besturingsmodel weergegeven dat het mogelijk maakt om te komen tot een effectiviteit die toegesneden is op wat de klant wil.

## ORGANISATIES SNIJDEN ALS EEN GEBLINDDOEKTE CHIRURG

De blokjes met nummers 1 tot en met 6 zijn af te leiden van de BSC. De herkenbare prestatie-eenheid (HPE) (5) is hierbij een product of een dienst waaraan normen (6) worden toegekend die in een SLA met de klant worden overeengekomen. Vervolgens dient in de ict-organisatie de vertaalslag te worden gemaakt naar technische HPE's (16). De beheerprocessen (14) die verantwoorde-

lijk zijn voor het beheer van de bedrijfskritische HPE dienen hun besturing (15) af te stellen op de SLA-normen (6 en 17). Vervolgens moeten deze gemeenten worden op businessniveau (7 tot en met 11) en ict-niveau (18 tot en met 22). De BSC-besturing kan worden versterkt door horizontaal en verticaal alle blokjes op elkaar af te stemmen. Zo moet horizontaal de meting (8) afgestemd zijn op de KSF/PI (4). Tevens moeten verticaal de beheerprocesdoelen (12) afgestemd zijn op de bedrijfsprocesdoelen (1).

### CONCLUSIE

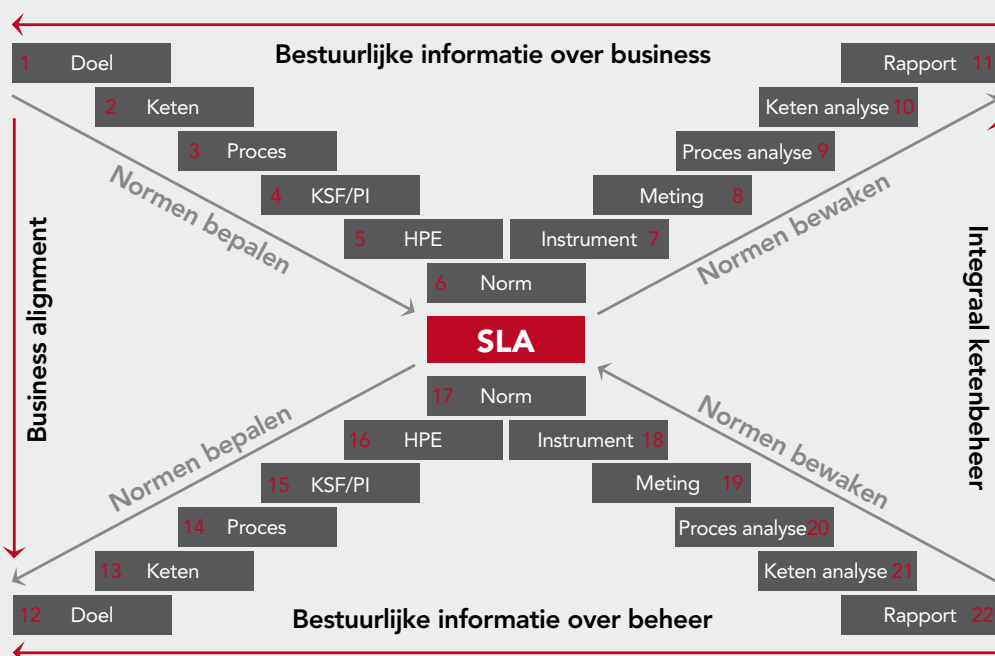
In de praktijk wordt er een focus gelegd op één scorekaart van de business-BSC. Deze focus verschuift in de loop van de tijd met de klok mee. De ict-afdeling moet hierin meebewegen. Een SLA is hierbij een krachtig middel. Het nadeel is dat er een jojo-effect ontstaat in de kwaliteit van de dienstverlening. Om blijvende schade te voorkomen, dienen er maatregelen getroffen te worden zoals het differentiëren van het belang van beheerfuncties (MOSCoW), het invoeren van multilevel SLA's, het invulling geven aan portfoliomanagement en het hanteren van een besturingsmodel. ✘

Hierbij dank ik de reviewers Louis van Hemmen, Said El Aoufi, Steven van der Linden, Rob Waterlander en Rob Bosma voor hun inspirerende bijdrage aan dit artikel en het aanreiken van de vele praktijkervaringen die zij met dit concept al hebben opgedaan.

### Bronnen

'Is ITIL Balanced', in *IT Beheer Magazine* / 2001 nr. 5, 6 en 7.  
T. Hardjono, *Ritmiek en organisatiedynamiek* (Kluwer, 1995), ISBN-13: 9789026722592 / ISBN-10: 9026722591

Drs. ing. B. de Best RI (bartb@qforce.nl) is servicemanager.



Figuur 5 Besturingsmodel