

Geef handen en voeten aan performance management



In dit artikel bespreekt Bart de Best wat verstaan wordt onder performance management en waarom hiervoor een meetinstrument nodig is. Hiertoe worden de componenten van een meetinstrument beschreven en wordt vastgesteld hoe op basis hiervan meetgegevens verkregen kunnen worden en welke gegevens de essentie vormen. Het artikel wordt afgesloten met het bespreken van de inrichting van het meetinstrument.

door: Bart de Best

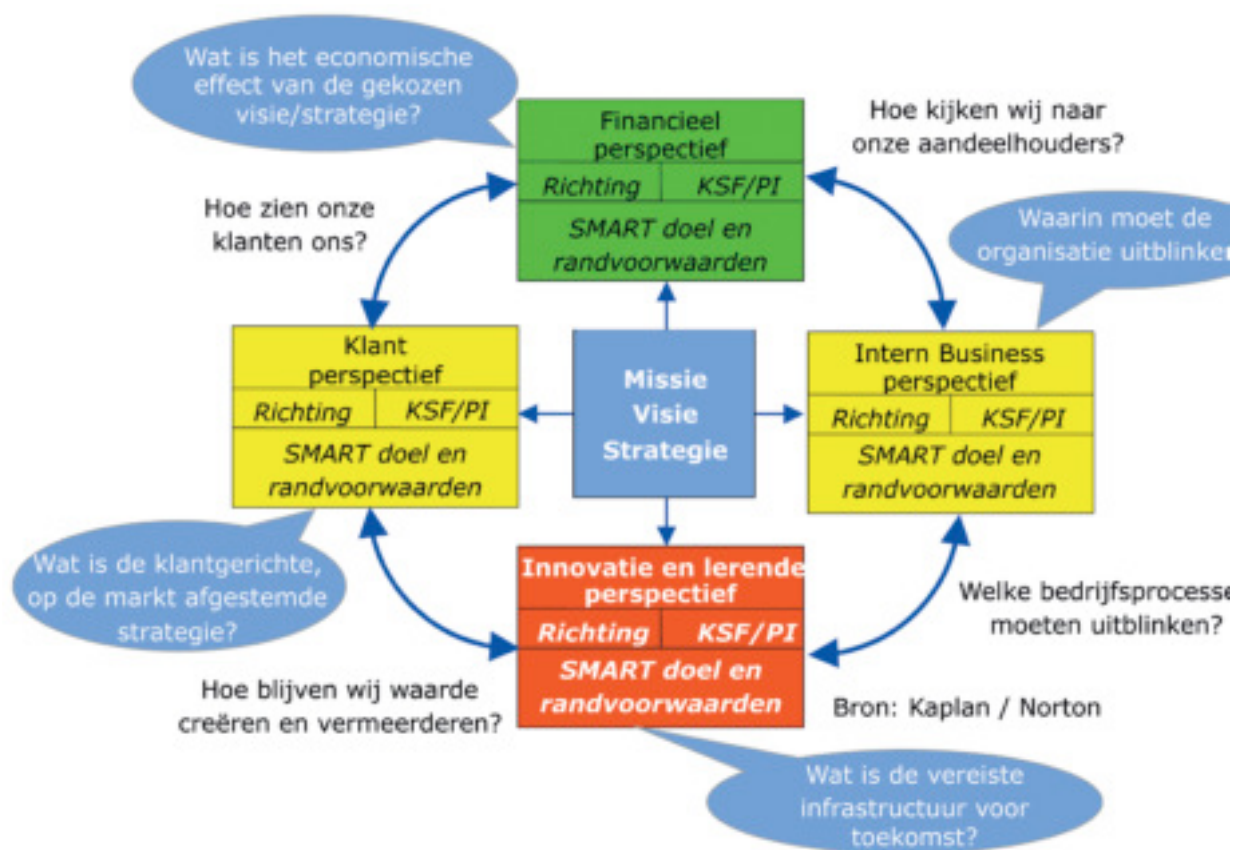
In elk middelgroot bedrijf zijn ze niet meer weg te denken. Methoden als itil, Prince2, TMAP en dergelijke. De meeste van deze methoden zijn bedoeld om de inzet en het beheer van ict zodanig te structureren, dat ze de business optimaal kunnen ondersteunen. Maar wat draagt dit nu echt bij aan het verbeteren van de bedrijfsvoering?

Om grip te krijgen op zowel de kwaliteit van de ict-serviceverlening als op de ingerichte ict-organisatie, is het belangrijk om de prestaties te meten en daarop te sturen aan de hand van een meet- en regelsysteem.

Om te kunnen meten wat binnen de ict-organisatie de realisatie van de organisatiedoelen ondersteunt en wat kan worden gezien als overhead, is het nodig om een meet-

instrument in te voeren. Een tweede argument om performance management als meetinstrument op te kaart te zetten, is het meten van afspraken die gemaakt zijn over de ict-serviceverlening. Het maken van concrete afspraken over deze serviceverlening met klanten wordt steeds belangrijker. Niet alleen uit het oogpunt van stringenter wet- en regelgeving, maar ook door de hogere eisen die gesteld worden vanuit regievoering over uitbestede serviceverlening. Daarnaast vereist de toegenomen complexiteit van informatiesystemen en informatiebehoeften steeds meer om het maken van concrete afspraken. De kans en impact van businessverlies wordt immers steeds groter.





Figuur 1: Balanced scorecard²

Performance management

Performance management omvat zowel het meten als het besturen van een organisatie, proces of service, op basis van concrete doelstellingen. In dit artikel wordt voornamelijk op het meetaspect ingegaan. Dit aspect wordt ook wel performance measurement genoemd. Het systeem dat het meten van de performance mogelijk maakt, wordt Performance Measurement System (PMS) genoemd.

Een PMS geeft inzicht in de mate waarin gestelde doelen zijn bereikt. Voordat invulling gegeven wordt aan een PMS dient dan ook vastgesteld te worden wat de doelen zijn van de organisatie. De doelen van de gebruikers- en de beheerorganisatie dienen in het verlengde te liggen van de missie, visie en strategie van de organisatie. Een veel gebruikt besturingsmiddel dat deze besturingsaspecten beschrijft is de Balanced Score Card (BSC), zoals weergegeven in *figuur 1*.

In de BSC is de strategie vertaald naar de doelen voor vier perspectieven te weten:

- *Het financieel perspectief:* Wat willen we op het financiële vlak bereiken, zoals bezuinigingen, margeverbetering of omzetverhoging?
- *Het intern perspectief:* Wat moet in onze interne organisatie aangepast worden, zoals het verminderen van uitval of het verhogen van de volwassenheid van de processen?

- *Het innovatie perspectief:* Wat moet er aan ons portfolio verbeterd worden, zoals reductie van redundante applicaties of beheertools?
- *Het klant perspectief:* Wat moet er verbeterd worden aan de klanttevredenheid, zoals het verminderen van klachten?

Voor elk perspectief is hierbij aangegeven wat bereikt dient te worden (richting), wat het SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) doel is en wat de randvoorwaarden zijn om het doel te kunnen realiseren. Per doel is aangegeven wat de Kritieke Succes Factoren (KSF's) en de Prestatie Indicatoren (PI's) zijn, inclusief de normen om deze KSF's meetbaar te maken.

Als vastgesteld is op welke doelen de organisatie wil sturen, kan invulling gegeven worden aan de business BSC. De business BSC is bedoeld als besturingsmechanisme om de gekozen strategie te bewaken aan de hand van de KSF's en PI's. De KSF's en de PI's geven aan waarop gestuurd moet worden teneinde te bewaken dat het SMART doel bereikt wordt.

In geval de normen van de PI's niet gerealiseerd worden, kan tijdig worden bijgestuurd zodat de beoogde strategie gerealiseerd wordt. Om dit besturingsmechanisme in de organisatie te verankeren worden de KSF's en PI's van elk perspectief gerelateerd aan bedrijfsprocessen. Hierdoor is

duidelijk welke delen van de business verantwoordelijk zijn voor de realisatie van de doelen. Door procesmanagers toe te kennen aan de bedrijfsprocessen en hen verantwoordelijk te maken voor de procesbewaking ontstaat een sterk governancemodel dat geënt is op de gekozen strategie.

Het volstaat echter niet om alleen de bedrijfsprocessen te besturen op basis van de business BSC. Ook de besturing van de beheerorganisatie moet zich conformeren aan de gekozen strategie. Hiertoe kan op basis van een business BSC een vertaling gemaakt worden naar de ict BSC. Hiertoe dient per perspectief van de business BSC te worden gekeken hoe de beheerorganisatie de business hierbij kan ondersteunen. Bij deze vertaling staan de KSF's en PI's wederom centraal. Zo kan de kostprijs van een business service vooral gelegen zijn in de ondersteuning van de business service door ict-services. Ook kan de klanttevredenheid ten aanzien van een door de business geleverde services en producten stijgen als gevolg van maatregelen in de ict-organisatie. Deze bestuurlijke behoefte moet tot uitdrukking komen in de doelen, KSF's, PI's en randvoorwaarden van de ict-BSC. *Figuur 1a* geeft weer hoe dit kan worden gedaan.

Als de ict BSC eenmaal is opgesteld, kan deze op dezelfde wijze als de business BSC verankerd worden in de beheerorganisatie door op zoek te gaan naar de relevante processen in die beheerorganisatie. Deze ict BSC is de basis voor het PMS zoals in dit artikel is beschreven.

Componenten PMS?

Om het PMS invulling te geven moeten alle perspectieven van de ict BSC worden meegenomen. Daarmee is wel het beoogde doel bepaald, maar staat nog niet vast wat de te meten processen zijn. Wil de beheerorganisatie daadwerkelijk toegevoegde waarde bieden aan de gebruikersorganisatie, dan zal deze de ict-serviceverlening moeten afstemmen op de behoefte van de business. De mate waarin deze serviceverlening succesvol is in het leveren van een toegevoegde waarde kan gemeten worden aan de hand van een aantal besturingsaspectgebieden van de beheerorganisatie, te weten service management, infrastructure management, project management en human resource management. Deze vakgebieden kunnen gemeten worden op basis van de processen die binnen deze vakgebieden worden onderkend. Het topmanagement van de beheerorganisatie kan hier sturing aan geven. Deze vakgebieden vormen daarom de functionele componenten van het PMS zoals in *figuur 2* is afgebeeld.

Verkrijgen van meetgegevens

Het definiëren van de functionele componenten van een PMS is één, het verkrijgen van de meetgegevens is twee. Als bijvoorbeeld binnen de component service management de doorlooptijd van incidenten moet worden gemeten, dan moeten deze wel geadmistreerd worden. Het meten impliceert dus het inregelen of verbeteren van de administratieve organisatie voor de betrokken vakgebieden. Gelukkig zijn er tegenwoordig veel methoden en



Figuur 2: Functionele componenten van een PMS



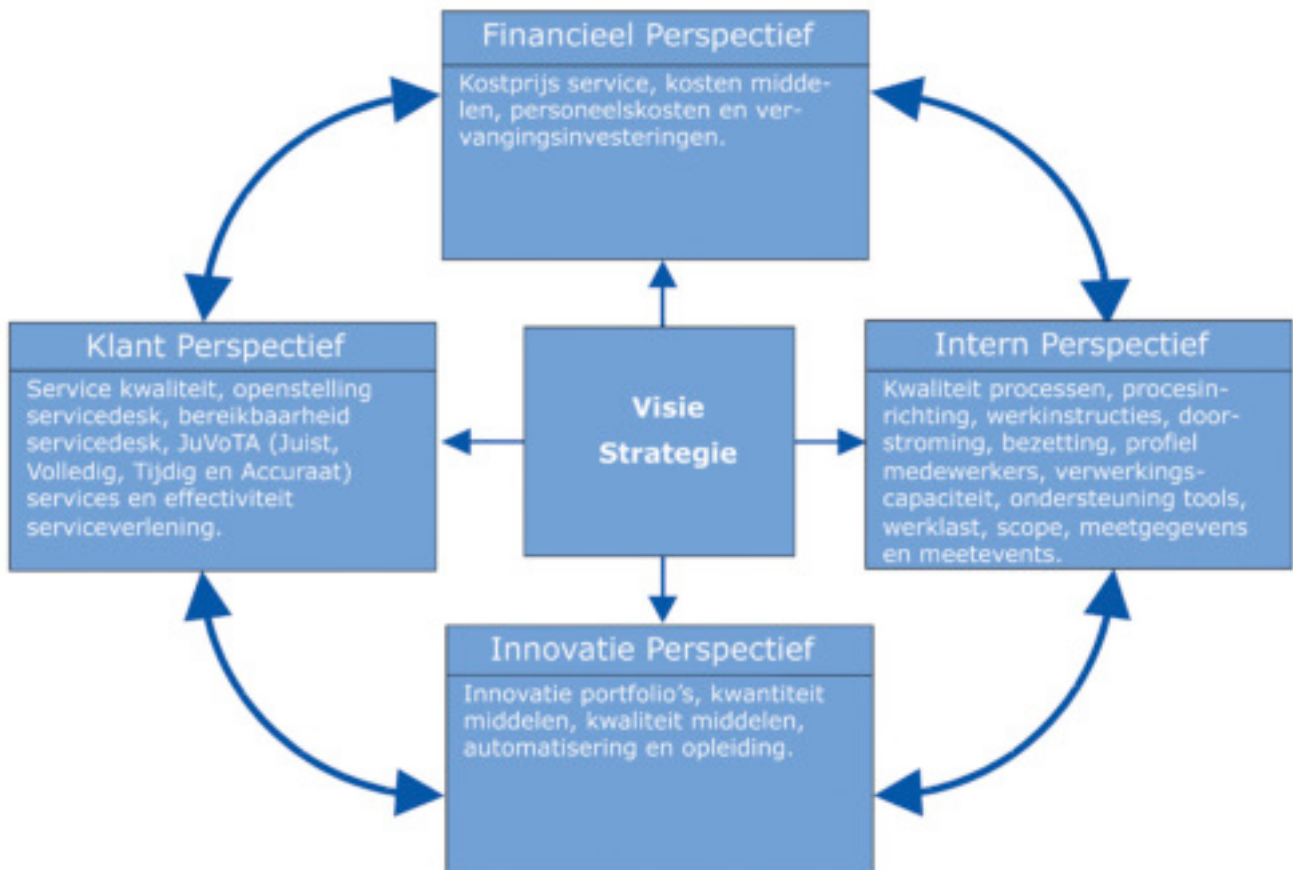
Figuur 3: Meetmethoden van een PMS

technieken gemeengoed geworden, zoals Prince2 en itil. Daarmee zijn in de meeste beheerorganisaties al zeer veel meetgegevens voorhanden. Het is van groot belang om het PMS op deze methoden en technieken aan te sluiten. Mogelijke bronnen per PMS-component zijn in *figuur 3* weergegeven.

Metten van prestatie indicatoren

Nu duidelijk is voor welke doelen welke componenten in het PMS onderkend moeten worden, is de belangrijkste vraag welke gegevens gemeten moeten worden per component. Hierbij is het belangrijk om terug te grijpen op de ict BSC. Dit besturingmechanisme onderkent naast de doelen tevens de Kritieke Succes Factoren (KSF's). Een KSF is gedefinieerd als de voorwaarde waaraan voldaan moet worden om de doelstelling te kunnen halen. Het kan gezien worden als een tegenmaatregel van een risico waardoor een doel niet gerealiseerd wordt of dreigt te worden.

Een voorbeeld is het doel om de klanttevredenheid te verhogen. Als blijkt dat deze sterk beïnvloed wordt door de wachttijd in de wachtrij van de servicedesk (het risico), dan is de juiste bezettingsgraad van de servicedesk een belangrijke KSF, zowel qua aantallen medewerkers als qua kennis (de tegenmaatregel). Als deze bezetting te laag is, dan loopt



Figuur 4: Bijdrage van service management aan de BSC

de wachttijd in de wachtrij op en daalt de klanttevredenheid. In *figuur 4* zijn voorbeelden weergegeven van service management KSF's en wel per BSC-aspectgebied. Zo'n figuur dient ook opgesteld te worden voor project management en human resource management.

Het PMS is bedoeld om te meten of invulling wordt gegeven aan de doelen van de beheerorganisatie. Om hier invulling aan te geven moeten de KSF's vastgesteld worden en meetbaar gemaakt worden door Prestatie Indicatoren (PI's). Zo kan de mate waarin de bezettingsgraad optimaal is, worden gemeten door de gemiddelde wachttijd in de wachtrij te meten of de doorlooptijd van een call. Meestal wordt een KSF door twee of drie PI's meetbaar gemaakt.

In *tabel 1* is een voorbeeld gegeven van de KSF's van incident management en de daarbij behorende PI's (ITIL v2). Zo'n tabel dient ook opgesteld te worden voor andere processen.

Inrichten van een PMS

Met de vaststelling van de doelen, de KSF's en de PI's is de functionaliteit van het PMS in kaart gebracht. Op basis daarvan kan het PMS gebouwd, getest en in productie worden genomen. Het bouwen van het PMS bestaat uit het inrichten van een meetinstrument dat meetgegevens

verzamelt en in staat is te rapporteren over de mate waarin de gestelde doelen worden bereikt.

Hierbij dient zo veel mogelijk gebruik gemaakt te worden van bestaande meetinstrumenten. Een belangrijke basis hiertoe zijn service management tools die bijvoorbeeld gebruikt worden op een servicedesk voor de registratie van servicenormen, incidenten, problemen, changes, configuratie items en releases. Ook monitortools die de business service, ict-service alsmede de onderliggende, infrastructuur- en applicatiecomponenten meten, zijn een belangrijke basis. Door deze tools zoveel mogelijk te koppelen of te integreren wordt de bestuurlijke informatie verkregen, waarmee het management een dashboard krijgt om de beheerorganisatie te sturen teneinde de gestelde doelen te realiseren.

Conclusie

In dit artikel is uiteengezet dat het belangrijk is om de besturing van een beheerorganisatie top-down vorm te geven door vanuit de businessdoelen een vertaling te maken naar doelen voor de medewerkers op de werkvloer. Deze besturing vereist een besturingsinstrument. Dit instrument kan opgebouwd worden door gebruik te maken van bestaande technieken en modellen. De kracht van het besproken integrale regievoeringsconcept is gelegen in het samenbrengen van de besturing van verschillende vakge-

KSP's	Incident management PI's
Mens	
Werklast	- Het aantal incidenten, standaardchanges, servicerequests, vragen, klachten en complimenten dat binnenkomt per uur/dag/week/maand, opgedeeld per naar type (incident, vraag etc.). De opdeling naar type is belangrijk omdat de normen per type kunnen afwijken. - Het aantal workarounds dat is aangeboden aan problem management. - Het aantal problemen dat is aangemeld bij problem management. - Het aantal incidenten waarvoor een RFC is ingediend.
Bezetting	Het aantal FTE dat werkzaam is voor het incident managementproces.
Verwerkingscapaciteit	- Het aantal incidenten, standaardchanges, servicerequests, vragen, klachten en complimenten dat een medewerker kan afhandelen in een tijdseenheid (per type call, categorie en prioriteit). - Het percentage en aantal incidenten, standaardchanges, servicerequests, vragen, klachten en complimenten waarvoor een self-service interface beschikbaar is.
Methode	
Scope	- Het percentage en aantal services en producten van de servicecatalogus die door het incident managementproces worden ondersteund. - Het wel of niet afhandelen van standaardchanges, services requests, klachten en complimenten.
Juistheid	Procedure aannemen: - Het percentage en aantal incidenten, servicerequests, vragen en standaardchanges dat conform de afgesproken SLA-normen is - aangenomen - afgewezen vanwege geen SLA - afgewezen vanwege geen autorisatie - afgewezen vanwege ontbrekende gegevens. - Het percentage incidenten, servicerequests, vragen en standaardchanges dat via de servicedesk (SPOC) is aangenomen. Procedure registreren: - Het percentage en aantal incidenten waarvan de impact of de urgentie is veranderd gedurende de looptijd van het incident vanwege voortschrijdend inzicht. - Het percentage en aantal incidenten waarvan de prioriteit is verhoogd gedurende de looptijd van het incident als gevolg van het te lang open blijven staan.

Tabel 1: PI's van het incident managementproces

bieden onder één noemer zodat deze hechter samenwerken om waarde toe te voegen aan de business door een effectievere en efficiëntere serviceverlening aan de business te leveren.

(Een verdere uiteenzetting van performance management is te vinden in het door SPS (www.sps.nl) en ITMG (www.itmg.nl) gesponsorde boek *ICT Prestatie Indicatoren* dat in december 2011 is uitgekomen. (ISBN 10 9071501477))

Met dank aan de reviewers: Eva Haslinghuis (ITMG), Peter de Jong (ITMG), Linda Verweij (SPS), Ron Happel (SPS), Louis van Hemmen (BitAll), Arno Burggraaf (UMG), Rob Heskes (KPN Corporate Market), Fons Reukers (Coöperatie VGZ UA), Jane ten Have (APG-AM), Edwin Edang (EdangMC), Annelies van Oversteeg (Ordina) en vele andere reviewers.

Over de auteur: Drs. Ing. Bart de Best RI is werkzaam als beheerarchitect bij Nederlandse organisaties en is docent aan het IIRi.

Literatuur:

- B. de Best, *ICT Prestatie Indicatoren*, Leonon Media, 2011, ISBN: 9789071501470
- R. S. Kaplan en D. P. Norton, *Op kop met de Balanced Scorecard*, 2000, Harvard Business School Press, ISBN 9025423035.
- B. de Best, *SLA Best Practices*, Leonon Media, 2011, ISBN: 9789071501456

Advertentie

Nieuw bij Uitgeverij TIEM

Wasabi-peptalk.

Veranderen geeft energie.

Irene Schoemakers

UITGEVERIJ TIEM
WWW.UITGEVERIJTIEM.NL

www.uitgeverijtiem.nl