

1.4 De itSMF-benchmark

Benchmarken is een best practice voor iedereen, ook voor minder goede organisaties. Zij hebben er zelfs het meeste baat bij, omdat benchmarking gegarandeerd leidt tot 'better practice'. Sinds september 2006 bouwt itSMF met en voor haar vendorleden aan een benchmarkmodel, om de meeste vragen van de markt over IT-servicemanagement te kunnen beantwoorden. Jan Sonneveld c.s. beschrijven hoe zij dit model hebben samengesteld.

Iedere zichzelf respecterende vendor heeft een eigen model voor het doen van onderzoeken en benchmarks. De meeste methodes komen behoorlijk met elkaar overeen. En bij de verschijning van een nieuwe norm of een nieuwe release (denk aan ITIL-versie 3 en CMMI for Services) moet iedereen zijn model weer aanpassen.

Voor non-vendorleden brengt het wisselen van consultancybureau veel werk met zich mee. De klant kan de verschillende definities en algoritmes moeilijk met elkaar vergelijken. Als de klant daar al een onderzoek naar start, gaat de meerwaarde vaak (gedeeltelijk) verloren omdat interne tegenstanders stellen dat je geen appels met peren kunt vergelijken. Dit weerhoudt organisaties ervan om het eigen functioneren structureel te meten.

De itSMF-benchmark biedt nu de mogelijkheid om hier een einde aan te maken. Door gezamenlijk een model te maken en het ook met elkaar te delen, ontstaat er een soort 'shared service center' voor het doen van onderzoeken en benchmarks. Dit biedt bedrijven de mogelijkheid om doelen te stellen voor meerdere jaren en de ontwikkelingen die ze doormaken bij te houden.

Om ervoor te zorgen dat veel bedrijven met het model willen werken, moet het de meest gangbare kwaliteits- en volwassenheidsmo-

dellen bevatten en moet een onafhankelijke instantie de kwaliteit ervan garanderen en controleren. Tenslotte moet een externe partij de data anoniem, veilig en betrouwbaar beheren.

itSMF heeft deze handschoen opgepakt omdat zij als geen ander in staat is om een brug te bouwen tussen haar vendor- en non-vendorleden, waaronder ook de sourcing-providers. Voor deze laatste categorie is het van groot belang dat er een onafhankelijke, algemeen geaccepteerde 'opensourcestandaard' komt om de marktconformiteit van organisaties te meten. Dat dit waarschijnlijk leidt tot een standaardmethode om ook de kwaliteit van een externe dienstverlener te toetsen is daarbij mooi meegenomen.

In samenwerking met de leden zijn we tot de volgende hoofdonderdelen gekomen:

- ISO/IEC 20000
- Procesvolwassenheid
- Total Cost of Ownership (TCO, kosten)
- Performance (Key Performance Indicators, KPI's)
- Tooling

We geven nu eerst tien redenen om te benchmarken. Daarna leggen we per hoofdonderdeel uit hoe de benchmark dit gedeelte toetst. Hier geven we ook steeds voorbeelden uit de vragenlijsten. Sommige onderdelen van de

benchmark zullen we in samenwerking met de eerste deelnemers verder uitwerken in een pilotproject.

TIEN REDENEN OM TE BENCHMARKEN

Benchmarking is in Nederland nog steeds een onderschatte managementtool. Veel IT-managers zetten het pas op hun agenda als hun klanten erom vragen of als ze willen laten zien hoe goed het met hun organisatie gaat. Maar het is juist beter om zo snel mogelijk te benchmarken om een nulmeting te hebben. Die levert een concreet plan op voor het verbeteren van de organisatie. De manager kan dan na een jaar de concrete verbeteringen aantonen.

De kracht van benchmarking is de vergelijking met anderen. Niet zozeer situationeel, maar meer een vergelijking met een inrichting en werkwijze die zich in de praktijk hebben bewezen, de zogenaamde 'best practices'.

Benchmarking kan laten zien wat voor kwaliteit er in de markt beschikbaar is, het kan het zelfvertrouwen van IT-medewerkers verstevigen, want door te meten weten ze meer, en het helpt bij het winnen van het vertrouwen van de klant of de eindgebruiker. Hieronder volgen nog tien redenen om te benchmarken met itSMF.

Actielijst van concrete verbeteringen

Het liefste wil je een soort checklist van alle onderdelen van een IT-servicemanagement-organisatie die duidelijk maakt wat je nog allemaal moet doen om 'best practice' te bereiken. Of in ieder geval 'good enough practice' want waarom moet je de beste zijn als dat helemaal niet nodig is? Alles is al duur genoeg.

De itSMF-leden die de eerste versie van de itSMF-benchmark hebben gemaakt hebben gekozen voor zeer gedetailleerde vragenlijsten met op dit moment 3200 vragen in totaal. Het is moeilijker om tien open vragen over een proces te beantwoorden dan honderd vragen met ja of nee. Dit laatste gaat snel-

ler en de kwaliteit is beter en betrouwbaarder. Ook de verwerking van de antwoorden is relatief eenvoudig. Dit maakt het mogelijk om concrete actiepunten voor verbetering te definiëren.

Stappenplan voor het ISO 20000-certificaat

De directe aanleiding voor het creëren van de benchmark was het verschijnen van de ISO/IEC 20000-norm. Het is de stellige overtuiging van itSMF dat onze leden deze norm voor eind 2008 massaal zullen omarmen. Ook onderzoeksbureau Gartner voorspelde begin januari 2006 dat ISO/IEC 20000 in 2008 een criterium zou zijn voor IT-sourcingsbesluiten (Gartner, 2006).

Was het vroeger alleen mogelijk om personen te certificeren als ITIL-servicemanager, nu kun je een organisatie als geheel beoordelen en certificeren. En daar gaat het uiteindelijk om.

We hebben voor ieder proces gedetailleerde vragen gedefinieerd die toetsen of een bedrijf al dan niet aan de norm voldoet. Zie voor een aantal voorbeelden de paragraaf over ISO/IEC 20000. Ook hebben we voor iedere vraag gedefinieerd of deze over deel 1 (*must have*) of 2 (*should have*) van de norm gaat. Dit maakt het makkelijker om de punten die onder de maat scoren te prioriteren.

Een self-assessment geeft alleen de norm waar je aan moet voldoen, terwijl een benchmark ook aangeeft waar andere organisaties staan en in welke opzichten je voor- of achterloopt. Ook dit helpt bij het stellen van prioriteiten. Tenslotte kun je aan een benchmark ook zien hoever je bent opgeschoten ten opzichte van de vorige benchmark.

Keuzegrondslag voor al dan niet verbeteren

Als je al een lijst hebt van alle serviceonderdelen die nog niet helemaal operationeel zijn, dan is dat meestal te veel om tegelijk aan te pakken. Het doorvoeren van dergelijke verbeteringen komt vaak bovenop de dagelijkse

IT Service Management: de stand van zaken

(De itSMF-benchmark)

operationele praktijk. Vaak is het wel duidelijk welk budget er nodig is voor de operatie, maar er is maar zelden een standaardbudget voor verbeteringen. Een organisatie bekijkt dit laatste eerder van project tot project.

Hier komt nog de vraag bij hoeveel je eigenlijk moet verbeteren. Je kunt je laten leiden door een volwassenheidsmodel, maar ook door de situatie van de markt. Je hoeft misschien niet voor alle verschillende processen bij de 25% meest volwassen bedrijven te zitten. Een gebruikersorganisatie neemt misschien ook genoegen met een bovengemiddelde score, bijvoorbeeld even goed scoren als 50% tot 75% van de markt.

De benchmark kan dergelijke berekeningen maken. Dit maakt het makkelijker om te bepalen welke processen een organisatie het beste kan verbeteren. Natuurlijk geeft de benchmark ook een ondergrens aan.

Keuze in investeringen

Bedrijfsapplicaties moeten beschikbaar zijn. In geval van uitval moet het personeel adequaat reageren. Voor een aantal processen geldt dus een minimumniveau.

Consultants en klanten die deelnemen aan de pilotfase bepalen welke processen het belangrijkste zijn. Op basis van hun gemiddelde geeft itSMF een voorkeur aan. Processen die onder het gestelde niveau presteren krijgen vervolgens extra aandacht. Maar bedrijven kunnen zich ook laten leiden door hun eigen prioriteiten en het niveau van de markt.

Als je niet (voldoende) voldoet aan de behoefte van de gebruiker, moet je je SLA's beter nakomen. Het kan ook nodig zijn om de afspraken over het serviceniveau opnieuw onder de loep te nemen. Een vergelijking met de markt helpt bij het bepalen van de te nemen acties.

Een organisatie die alles nog in-house heeft kan de Total Cost of Ownership (TCO) goed berekenen. Dit helpt om de sterke en minder sterke onderdelen te vinden en geeft meteen

een lijst van gekwantificeerde actiepunten. Tenslotte kunnen we kijken naar het aantal mensen dat werkt in de verschillende processen, om duidelijk te maken welke kosten daarmee gemoeid zijn.

Opties om te bezuinigen

Meer doen met minder geld, het is een altijd terugkerende wens. Dit blijft een kwestie van meten is weten. Zorg dat je precies weet wat je hebt en gebruik het. Een TCO-onderzoek beantwoordt veel vragen op dit gebied (zie ook de paragraaf over TCO).

Maar voor de itSMF-benchmark willen we best practices ontdekken en beschrijven. Zodra een proces redelijk volwassen is, bijvoorbeeld in de bovenste 25% van de markt, de kosten onder controle zijn, bijvoorbeeld in de onderste 50% van de markt, en de gebruikers tevreden, beschrijven we dit proces. Zo kunnen anderen zich er mee verbeteren, zowel op het gebied van kostenverlaging als van kwaliteitsverhoging.

Nulmeting (de perfecte foto)

Aan het einde van de pilotperiode kunnen alle betrokken partijen meebepalen wat nu de belangrijkste aspecten zijn van de IT-servicemanagementorganisatie. Deze voegen we samen in het definitieve model. De benchmark toetst deze aspecten door een aantal vragenlijsten.

De inspanning die hiervoor nodig is levert wel de best mogelijk foto op van waar je organisatie op dat moment staat. Door de hoge gedetailleerdheid en de consistentie van de vragen kunnen we de zwakkere onderdelen goed analyseren en de werkelijke oorzaak vinden.

Als je regelmatig een dergelijke foto neemt ontstaat er een film, die de groei van de organisatie door de jaren heen laat zien. Doordat we alle gegevens bewaren kan een organisatie bij een nieuw onderzoek inderdaad concreet aantonen welke verbeteringen succesvol zijn en wat hun effecten zijn.

3

1

Vereenvoudigen van management-beslissingen

Als je weet welke concrete acties je precies moet nemen om bijvoorbeeld een volwassenheidsniveau te stijgen wordt het makkelijker om besluiten te nemen. Een benchmark kan dit aangeven, zeker als alle betrokkenen hebben meegedacht over de wegingsfactoren.

Doordat het een onafhankelijk meetinstrument is dat ook gebruik maakt van operationele gegevens van andere bedrijven kun je een besluit nemen op basis van feiten. Dit neutraliseert eventuele politieke aspecten binnen een organisatie.

De juiste prioriteiten

Het model biedt de mogelijkheid om wegingsfactoren mee te nemen bij de beantwoording van de vragen. Na het beoordelen van de hoofdonderdelen ISO, procesvolwassenheid, TCO (kosten), performance en tooling vraagt het welke processen het belangrijkste zijn. Ook onderdelen van een proces kunnen een bepaalde prioriteit krijgen. De aanbevelingen die uit de benchmark volgen komen hierdoor ook op volgorde van prioriteit op de lijst te staan.

Effectiviteit: zorgen dat je met de juiste dingen bezig bent

Iedere organisatie verandert continu en de projectenportfolio staat altijd onder druk. Veel projecten halen de oplevering niet. Daarom moet een organisatie voortdurend toetsen of haar activiteiten nog wel opportuun zijn.

Een actielijst op volgorde van prioriteit biedt een goede basis om te kijken waar je nu wel of niet mee bezig moet zijn. Zorg dat je binnen zes tot negen maanden resultaten boekt, want over een jaar ziet alles er weer anders uit.

Performancedashboard over de jaren heen

Uiteindelijk is het de bedoeling om iedere gebruiker van de benchmark zijn eigen webpagina's te geven met een eigen inputmodule en een module die de resultaten zichtbaar

maakt. Bij voldoende belangstelling kan er een abonnement voor dit dashboard komen, dat de verbeteringen continu zichtbaar maakt, desgewenst per bedrijfs onderdeel en per proces. De gestandaardiseerde papieren rapportage behoort dan tot het verleden, maar de steekproeven op juistheid en volledigheid blijven, evenals de managementsamenvatting plus aanbevelingen van de externe consultant.

OPBOUW VAN ITSMF BENCHMARK

Algemene gegevens

Natuurlijk leggen we een aantal kerngegevens vast zoals naam, adres, woonplaats, en contactpersonen.

Maar we vragen ook wat voor soort IT-omgeving het bedrijf heeft. Zo kunnen we bedrijven van dezelfde soort met elkaar vergelijken. Het is een misvatting dat dit bedrijven binnen dezelfde sector moeten zijn, zeker bij het benchmarken van generieke IT-elementen, zoals in de itSMF-benchmark. Het vergelijken van een dealingroom bij een bank met het branchenetwerk van een andere bank levert een slechte vergelijking op, ook al zijn het allebei banken. Ook een vergelijking van ambulante verkopers met reguliere kantoorwerkers is ongeldig. Maar je kunt hoofdkantoren van een bank wel met veel andere hoofdkantoren vergelijken. Als je maar goed kijkt hoe de dealingroom of de R&D-afdeling zijn ingericht. Daarom bekijken we voor we beginnen zorgvuldig ten opzichte van welke branche we de benchmark maken.

Verder registreren we het type beleid (innovator, fast follower of follower), zodat we op de langere termijn de effecten van dit beleid op de kosten kunnen berekenen.

Van iedere benchmark leggen we vast wie de begeleidende consultant is, zodat we contact kunnen opnemen zodra we een potentiële *best practice* signaleren. Ook moeten de consultants erop toezien dat de database juist en volledig blijft. Dit is van groot belang om de geldigheid van de resultaten te verzekeren.

Ook leggen we vast wanneer we welke stap in het proces doorlopen. In de toekomst willen we hiervoor naar een workflowoplossing zodat het projectmanagement betrouwbaar is, voor zowel de klant als de consultant.

Een van de gevaren van deze projecten is dat de klant zich onvoldoende aan de planning houdt en vooral bezig is met het behalen van zoveel mogelijk uiterlijke resultaten met zo min mogelijk inspanning. Een dergelijke houding levert alleen maar extra werk op en maakt het moeilijker om inhoudelijk resultaat te boeken. Commitment van het seniormanagement en een gedreven projectmanagement aan kantzijde zijn de sleutels tot succes van een benchmark.

ISO/IEC 20000

Hoe is de ISO-toets opgenomen in de benchmark?

De ISO/IEC 20000-norm biedt een internationale kwaliteitsstandaard voor IT-service-management. Zoals eerder vermeld biedt dit bedrijven de mogelijkheid om aan te tonen dat ze volgens ITIL en ISO 20000 werken en daarmee een bepaald kwaliteitsniveau leveren.

Om tot dit kwaliteitsniveau te komen moet er eerst een nulmeting plaatsvinden om het huidige kwaliteits- en inrichtingsniveau vast te stellen. Ook deze 'foto' moet scherp zijn. Er moet ver ingezoomd kunnen worden op details, dus de zogenaamde 'resolutie' moet hoog zijn. Zo komen de verbeterpunten het best aan het licht. Hier kan de organisatie dan concrete actiepunten van maken. Aan de hand hiervan maakt de organisatie een plan en een begroting.

Hoewel de ISO/IEC 20000-1-norm heel concrete eisen stelt, zijn deze generiek voor alle organisaties, van klein tot groot. Daarom gaan de vragen uit de benchmark verder dan deze norm. Ze gaan ook over de *best practices* uit de ISO/IEC 20000-2-standaard en aanvullende algemene *best practices*. Deze gedetailleerde vragenlijst geeft een nauwkeurig beeld van de situatie.

De vragen over procesvolwassenheid (zie de paragraaf hierover) stellen de gebenchmarkte organisatie in staat nog verder in te zoomen op details.

Assessment of benchmark?

De wereldwijd toenemende belangstelling voor ISO/IEC 20000 maakt dat steeds meer bedrijven zich afvragen hoe de kwaliteit van hun IT-voorziening zich verhoudt tot deze norm. Een assessment geeft hierop het antwoord. Maar dit is niet de enige interessante vraag om te beantwoorden.

Ook de relatieve positie ten opzichte van vergelijkbare organisaties speelt een rol bij de beslissing om al dan niet te investeren in kwaliteitsverbetering. Loop je voorop? Kun je leren van anderen? Ben je ver achter? Deze vragen zouden het stellen van prioriteiten en toewijzen van budget moeten beïnvloeden. Om hier achter te komen, moet een organisatie haar eigen situatie (laten) vergelijken met die van andere, soortgelijke, organisaties.

Benchmarking biedt ook nieuwe inzichten in andere methoden. Als blijkt dat andere ondernemingen baat hebben gehad bij een andere werkwijze vermindert wellicht ook de weerstand van de eigen organisatie tegen een nieuwe werkwijze. Benchmarking maakt het dus makkelijker om het gat te dichten tussen de huidige situatie en de normen, door het bespreekbaar maken van nieuwe *best practices*.

Voorbeeld uit de vragenlijst

We leggen de benchmarkdeelnemer ongeveer negenhonderd stellingen over ISO 20000 voor. Hij geeft dan aan voor hoeveel procent hij aan de betreffende stelling voldoet, bijvoorbeeld:

1. Bij de invoering van servicemanagement worden fondsen en budgetten toegewezen.
2. Er is in de jaarbegroting een budget opgenomen om de implementatiedoelen te kunnen financieren.
3. Het budget is toegewezen aan een verantwoordelijke manager.

De eerste stelling komt rechtstreeks uit de ISO/IEC 20000-1 norm. Afhankelijk van de stand van zaken geeft de benchmarkdeelnemer aan of dit in 0, 25, 50, 75 of 100 procent van de gevallen gebeurt.

Deze stelling is vrij algemeen en specificeert niet concreet of dit dan in een jaarbudget of begroting is vastgelegd en of de verantwoordelijke manager er ook daadwerkelijk over kan beschikken. Daarom hebben we de twee aanvullende stellingen toegevoegd.

Een serviceorganisatie vult voor alle stellingen honderd procent in als ze servicemanagementimplementaties toewijst, jaarlijks begroot en gedetailleerd toewijst aan een betreffende manager, zodat de benodigde fondsen voor verbeteracties (implementaties) beschikbaar zijn. Dan is zij dus bezig met Continual Service Improvement volgens IT-servicemanagement *best practices* en conform de ISO 20000-1-norm.

De resultaten

De itSMF-benchmark maakt een goede momentopname van de organisatie op het gebied van ISO 20000. De rapportage geeft gedetailleerd aan waar de organisatie zich bevindt, welke delen aan de norm voldoen, waar de grootste afwijkingen zijn en hoe dit zich verhoudt tot de markt. Met behulp van deze gegevens kan de organisatie een concreet stappenplan opstellen en haar prioriteiten en het tempo waarin ze wil verbeteren bepalen. Een benchmark biedt dus een goede start om tijdsduur, verwachtingen en budgetten voor Continual Service Improvement realistisch en tijdig te plannen.

De eerste resultaten van de benchmark tussen leden van de door itSMF opgezette ISO 20000 Early Adopter Group geven een mooi voorbeeld. Vier servicemanagementorganisaties (A, B, C, en D), zowel vendors als non-vendors, hebben dezelfde vragenlijst beantwoord: 'servicemanagement algemeen'. Deze gaat over het totale kwaliteitsbeleid en hoe de organisatie dit invult.

Tabel 1 geeft een aantal vragen en antwoorden. Iedere vraag heeft een unieke code en een omschrijving. De betreffende organisatie (A, B, C of D) vult in welk percentage het meest overeenkomt met de eigen situatie.

Toekomstige benchmarks kunnen zich meten met het gemiddelde dat hieruit volgt. De huidige organisaties A t/m D moeten echter weten hoe het gemiddelde is van de overige deelnemers. Daarom staan in de laatste vier kolommen de gemiddelden exclusief de eigen score.

Zo scoort organisatie A voor SM005 (75% t.o.v. 83%) en SM020 (50% t.o.v. 67%) onder het gemiddelde van de anderen. Wellicht kan zij haar prestaties op deze gebieden het eerst proberen te verbeteren.

Organisatie B kan de drie gearceerde vlakken een hoge prioriteit geven:

- **SM005 (50% t.o.v. 92%)** - een actie voor de directie
- **SM015 (50% t.o.v. 83%)** - een actie voor het management
- **SM030 (25% t.o.v. 67%)** - ook een actie voor het management

De overige punten hebben betrekking op deel 2 van de norm. Daarom hebben ze een lagere prioriteit.

Tabel 2 geeft een voorbeeld van de ISO-rapportage voor klant C.

PROCESVOLWASSENHEID

Hoe is de volwassenheidstoets opgenomen in de benchmark?

Er zijn vele toetsen, assessments en zelfs benchmarks die de volwassenheid van IT-servicemanagementprocessen meten. Veel zijn gebaseerd op eigen modellen van ondernemingen, enkele assessments zijn als public domain beschikbaar.

Maar een overkoepelende, niet-bedrijfsgebonden benchmark op volwassenheid was nog niet beschikbaar. De keuze om de vol-

IT Service Management: de stand van zaken

(De itSMF-benchmark)

Code	Vraag	A	B	C	D	Algemeen gemiddelde	Excl. A	Excl. B	Excl. C	Excl. D
SM 005	Er is een duidelijke betrokkenheid van de directie bij IT-servicemanagement.	75%	50%	100%	100%	81%	83%	92%	75%	75%
SM 010	De directie geeft regelmatig uiting aan haar betrokkenheid bij IT-servicemanagement.	100%	25%	100%	100%	81%	75%	100%	75%	75%
SM 015	Het management heeft het beleid voor IT-beheerdiensten, doelstellingen en plannen vastgesteld.	75%	50%	100%	75%	75%	75%	83%	67%	75%
SM 020	Beleid, doelstellingen en plannen worden minimaal jaarlijks opnieuw vastgesteld.	50%	50%	100%	50%	63%	67%	67%	50%	67%
SM 025	Beleid, doelstellingen en plannen worden ook doorvertaald van strategisch niveau naar tactisch en operationeel niveau.	100%	50%	50%	50%	63%	50%	67%	67%	67%
SM 030	Het management communiceert met de betrokken medewerkers over het belang van het voldoen aan de beheerdoelstellingen.	75%	25%	50%	75%	56%	50%	67%	58%	50%

Tabel 1 Voorbeeldvragen en -antwoorden ISO/IEC 20000

wassenheidstoets op te nemen in de itSMF-benchmark lag dan ook voor de hand.

Voor het opstellen van de structuur en de vragen hebben we de verschillende volwassenheidsmodellen die momenteel bekend zijn onderzocht: uiteraard CMMI en het IT Service CMM, maar ook het SPICE-model dat heeft geleid tot ISO-standaard 15504. Hieruit bleek dat er momenteel nog geen sprake is van een internationaal erkende volwassenheidsstandaard voor IT-servicemanagement.

Om dit te ondervangen, hebben we de vragen zo gedetailleerd opgezet dat we de antwoorden kunnen mappen naar meerdere

definities. In essentie toetsen de vragen de volwassenheid per proces en de volwassenheid van de relaties tussen de processen. Dit maakt het mogelijk om naar verschillende modellen te linken, ook achteraf. Zelfs lang nadat een benchmark is ingevuld kunnen we bij het verschijnen van een nieuwe volwassenheidsstandaard een nieuwe rapportage maken met de resultaten ten opzichte van het nieuwe model.

Assessment of benchmark?

Een organisatie kan haar volwassenheid beoordelen door middel van een assessment

IT Service Management, best practices, deel 4

Code	Vraag	C	Marktgemiddelde	Opmerking
SM 005	Er is een duidelijke betrokkenheid van de directie bij IT-servicemanagement.	100%	75%	Goed
SM 010	De directie geeft regelmatig uiting aan haar betrokkenheid bij IT-servicemanagement.	100%	75%	Goed
SM 015	Het management heeft het beleid voor IT-beheerdiensten, doelstellingen en plannen vastgesteld.	100%	67%	Goed
SM 020	Beleid, doelstellingen en plannen worden minimaal jaarlijks opnieuw vastgesteld.	100%	50%	Uitstekend
SM 025	Beleid, doelstellingen en plannen worden ook doorvertaald van strategisch niveau naar tactisch en operationeel niveau.	50%	67%	Lagere prioriteit doordat dit geen ISO 20000-eis is.
SM 030	Het management communiceert met de betrokken medewerkers over het belang van het voldoen aan de beheerdoelstellingen.	50%	58%	Prioriteit: onder de maat voor ISO en onder het marktgemiddelde

Tabel 2 Voorbeeldrapportage voor klant C

aan de hand van een volwassenheidsmodel. Dit geeft een beeld van de mate waarin zij haar processen heeft ingericht. De waarde van dit resultaat is echter beperkt.

Het doel van een verbeterprogramma is namelijk meestal niet om alle processen maximaal te implementeren. Dit is lang niet altijd nuttig. Het gaat erom dat de processen voldoende zijn ingericht om de te leveren resultaten efficiënt te bereiken.

Een benchmark is hiervoor essentieel. Inzicht in de prestaties van anderen en het kennen van het marktgemiddelde helpt een organisatie om te kiezen wat ze wel en niet invoert.

Ook hier biedt benchmarking weer nieuwe inzichten in andere methoden. Waar een assessment alleen ten opzichte van een model toetst, en slechts kijkt naar wat er goed en fout gaat, geeft een benchmark inzicht in hoe andere organisaties werken. Dit kan weerstand tegen een nieuwe manier van werken bij de eigen organisatie doorbreken.

Voorbeeld uit de vragenlijst

We hebben de vragen uit de volwassenheidstoets in eerste instantie opgenomen in dezelfde module als de vragenset voor de ISO 20000-norm. Hiermee vraagt de lijst in een logische volgorde naar het kwaliteitssysteem en het procesmodel. Om tot een efficiënte maar volledige vragenlijst te komen hebben we de overlappingen eruit gehaald.

De ruim zestienhonderd gedetailleerde vragen over volwassenheid onderzoeken de status van de processen nauwkeurig. We hebben de interpretatie van de vraag zo eenduidig mogelijk gemaakt, en de vragen zo gesteld dat ze snel te beantwoorden zijn.

Een voorbeeld:

1. Er is een lijst van aanwezige configuratie-items.

De deelnemer kan deze vraag beantwoorden met 0, 25, 50, 75 of 100 procent.

Net als bij de ISO 20000-vragen geeft de rapportage van de resultaten ook het marktgemiddelde.

Er zijn ook vragen die de kennis van de processen toetsen. De proceseigenaar kan deze vragen snel beantwoorden door een lijstje af te vinken:

2. De volgende begrippen zijn mij bekend:

- CMDB
- Assetmanagement
- Bereik/Scope
- Detaillering
- Relaties
- Diepgang
- Attribuu
- Baseline

We hebben kenmerken aan de vragen gekoppeld ('Key Service Areas') die voor een juiste positionering in het betreffende volwassenheidsmodel zorgen. Hiermee hebben we een vragenstel gemaakt die snel en eenduidig kan worden beantwoord maar wel zo gedetailleerd is dat een zeer goed verifieerbare en vergelijkbare rapportage mogelijk is.

De verwachte resultaten

Alle bij de pilots betrokken consultants en klanten hebben meegedacht over de huidige rapportage. We hebben deze ook gebaseerd op de wegingsfactoren binnen ieder volwassenheidsniveau.

Deze rapportage biedt een zeer waardevolle, gedetailleerde beoordeling van het inrichtingsniveau van de processen en van het gemiddelde inrichtingsniveau in de branche. Hiermee kunnen organisaties goed onderbouwd kiezen welke processen ze met welke *best practices* willen verbeteren.

KPI'S

Er is veel aandacht voor het gebruik van de best toepasbare Key Performance Indicators om de kwaliteit van de IT-servicemanagementprocessen te meten.

Op het moment dat we dit artikel aanbieden hebben we 108 metrieken uit het ITSM Library-

¹ Bedrijfsspecifieke infrastructuur heeft betrekking op onderdelen van de IT-infrastructuur die specifiek zijn voor het bedrijf of de branche waarbinnen deze worden toegepast. Daar tegenover staat de generieke infrastructuur: die onderdelen van de IT-infrastructuur die vrijwel ieder bedrijf toepast.

boek *Metrics for IT Service Management* opgenomen in de benchmark. Tijdens de pilots kunnen alle deelnemende consultants en klanten ook nog hun eigen KPI's aanleveren. Voor het configuratiemanagementproces hebben we bijvoorbeeld de volgende KPI's geselecteerd:

1. Number of licenses not used
2. Number of failed RFCs from bad CMDB data
3. Number of unauthorized configurations (verplicht)
4. Number of incidents from failed changes by wrong CI's
5. Number of breached SLA's because of CMDB errors
6. Number of RFCs without corresponding CI updating
7. Percentage of inaccurate CI's (verplicht)
8. Customer Satisfaction

Bij de twee verplichte KPI's moet de gebenchmarkte organisatie in ieder geval een concrete poging doen om deze te achterhalen, ook al heeft zij de gegevens niet voorhanden. Ze kan dan bijvoorbeeld een steekproef doen of een goed gefundeerde inschatting maken.

De andere zes KPI's kan de organisatie invullen als de gegevens beschikbaar zijn. Hiervoor geldt dat geen antwoord beter is dan een fout antwoord. De database moet ten slotte betrouwbaar blijven.

Voor details van deze KPI's (meetwaardes et cetera) kunt u het beste het boek zelf raadplegen (Brooks, 2006).

TOTAL COST OF OWNERSHIP (TCO)

Het begrip Total Cost of Ownership (TCO) werd eind jaren tachtig geïntroduceerd om de kosten van IT in kaart te brengen. Sindsdien hebben leveranciers talloze kostenmodellen ontwikkeld om hun producten financieel gunstig te positioneren. Dat heeft het begrip TCO geen goed gedaan. Nog steeds wordt het te pas en te onpas gebruikt om de bedrijfsspecifieke infrastructuur¹ te positioneren. Hierbij

verklaart de leverancier op een ondoorzichtige manier waarom het bewuste IT-onderdeel zoveel goedkoper zou zijn dan concurrerende producten, of waarom de organisatie investeringen in bepaalde componenten zo snel kan terug verdienen.

Toch is inzicht in de kosten die gepaard gaan met het inrichten, beheer en gebruik van IT-infrastructuren onontbeerlijk. IT wordt een steeds belangrijker onderdeel van de bedrijfsvoering, dus het is van essentieel belang voor (IT-)management om zich ook daar goed over te informeren. TCO biedt ook de niet technisch geïntereerde manager houvast.

Zoals gezegd is het voor benchmarks belangrijk om die zaken te inventariseren die objectief te vergelijken zijn met andere bedrijven. Daarom beperkt het TCO-onderdeel van de itSMF-benchmark zich (voorlopig) tot de kantoorautomatisering (KA). Deze is in vrijwel alle gevallen generiek, en dus goed vergelijkbaar.

Om de TCO te calculeren hebben we een verzameling vragenlijsten gemaakt die een totaaloverzicht van de KA-omgeving op componentniveau genereert (werkplekken, servers, netwerkcomponenten, opslagvoorzieningen en perifere apparatuur zoals printers). Vervolgens relateren we dit componentenoverzicht aan het beheer ervan: taken en activiteiten die betrekking hebben op het beheer van de KA-omgeving, uitgedrukt in inspanning (FTE's). Ook bekijken we de werkwijze van een organisatie en welke hulpmiddelen zij gebruikt. Uiteraard nemen we ook de financiële kenmerken mee.

We inventariseren bijvoorbeeld hoeveel werkplekken van welk type de organisatie gebruikt, hoeveel personeel er nodig is om deze werkplekken te beheren, welke werkwijze de organisatie volgt en welke hulpmiddelen ze daarbij gebruikt. Hieruit volgen ook weer specifieke KPI's.

Een goede TCO-analyse staat of valt met de kwaliteit van de inventarisatie. Als een bedrijf slecht geïnformeerd is, zie je dat terug in het

resultaat van de analyse. Dat zegt ook iets over bepaalde processen: een slecht overzicht kan natuurlijk nooit samengaan met een redelijk tot goed ingericht configuratiemanagement! In dit opzicht vormen de TCO-vragenlijsten een mooie cross-check voor ISO/IEC 20000 en procesvolwassenheid.

Ook de TCO-vragenlijsten hebben een hoog detailniveau. De benchmarkdeelnemer heeft een goede kennis van de IT-infrastructuur nodig om de vierhonderd vragen te kunnen beantwoorden. Omdat het beheer van deze infrastructuur over het algemeen verdeeld is over verschillende domeinen (zoals werkplekken en servers) betrekken we de verschillende materiedeskundigen bij het onderzoek.

Het invullen van de TCO-vragenlijsten levert in de eerste plaats een actueel overzicht van de eigen KA-omgeving op, inclusief de bijbehorende financiële kenmerken en de betreffende KPI's.

De organisatie kan deze vervolgens vergelijken met benchmarkgegevens van anderen. Dit geeft een eerste indicatie van knelpunten en aandachtsgebieden.

Het bedrijf of de begeleidende consultant vertaalt deze indicatie naar een advies voor verbetering. De itSMF-benchmark kan dit advies financieel doorrekenen zodat het bedrijf de investeringen financieel kan onderbouwen.

TOOLING

Een IT-servicemanagementorganisatie gebruikt tegenwoordig verschillende beheertools om zijn beheer en services te managen, zoals tooling ter ondersteuning van servicemanagement, facilitymanagement, systeemmanagement, assetmanagement, business-servicemanagement, desktopmanagement, business intelligence en continuous improvement. Daarnaast is het een IT-er eigen om bij ontbrekende tooling, of bij niet goed functionerende tooling, zelf aan het knutselen te slaan. Daarom is er doorgaans een grote diversiteit aan tooling binnen een

IT-servicemanagementorganisatie, al of niet efficiënt ingericht en gebruikt. Het behoort tot de standaarduitrusting van een IT-service-managementorganisatie en hoort daarom ook thuis in de itSMF-benchmark.

De itSMF-benchmark heeft ervoor gekozen om de ongeveer tweehonderd toolingvragen te benaderen vanuit drie invalshoeken:

- **de processen** - de services
- **de techniek** - het specifieke beheer
- **het managementsysteem** - de integrale optimalisatie van organisatie, processen en techniek

Voorbeeld uit de vragenlijst

Over de processen stellen we de volgende vragen:

1. *Gebruikt incidentmanagement een procesondersteunend systeem?*
2. *Waarvoor wordt dit systeem gebruikt? (Vinklijst met meerdere mogelijkheden)*
3. *Is het systeem zelf gebouwd of van een externe leverancier?*

Over de techniek stellen we de volgende vragen:

1. *Worden er speciale tools gebruikt ter ondersteuning van het beheer van printers?*
2. *Zijn deze tools in het algemeen gericht op het signaleren van systeemfouten of op het voorkomen van systeemuitval?*
3. *Wordt de status van printers gerapporteerd aan de tool voor printerbeheer?*

Over het managementsysteem stellen we de volgende vragen:

1. *Gebruikt Planning and Implementing New or Changed Services een procesondersteund systeem?*
2. *Monitort dit systeem de voortgang van de Service Improvement Plans?*
3. *Hoe tevreden bent u met de rapportagemogelijkheid van het systeem (1..5)?*

Ook op het gebied van tooling levert de itSMF-benchmark een vergelijking op ten opzichte van andere IT-servicemanagementorganisaties. Elke gewenste doorsnede is

mogelijk, van alleen branchegeenoten tot een vergelijking met andere branches.

De rapportage levert niet alleen tevredenheids- en effectiviteitsgegevens op, maar ook tips en adviezen over het verbeteren van je eigen tooling. Doordat de organisatie bespaart op tooling, gaat haar rendement omhoog.

TOT SLOT

Benchmarking is nog steeds een onderschatte managementtool die met relatief weinig moeite grote resultaten oplevert. Het is voor iedere organisatie van belang om te weten waar ze staat ten opzichte van de markt.

De itSMF-benchmark helpt hiermee op een manier die boven de verschillende marktpartijen staat en die ieder willekeurig consultancybureau kan gebruiken. De enige voorwaarde is dat de betreffende lead-consultant een bepaald minimumkennisseniveau heeft. We zullen hier in de toekomst op toetsen.

itSMF realiseert zich dat een aantal vendorleden grote investeringen hebben gedaan in het opzetten en onderhouden van hun eigen benchmarkomgeving. Toch heeft itSMF Nederland ervoor gekozen om zelf een benchmarkomgeving op te zetten om de leden in staat te stellen op nationaal en internationaal niveau IT-servicemanagement te meten en daardoor te verbeteren.

Het marktonderzoek dat itSMF in september 2006 heeft uitgevoerd geeft aan dat ruim zeventig procent van de leden geïnteresseerd is in deze benchmark en dat het grootste gedeelte eraan mee zal doen.

Dit geeft vertrouwen in de toekomst, zeker nu ook de eerste resultaten uit de verschillende pilots hoopgevend zijn. Op het *Best Practices in IT Service Management*-congres 2007 presenteren wij deze resultaten. U kunt de gebruikte sheets blijvend downloaden vanaf onze website.

Over de auteurs

Jan Sonneveld is directeur van Q-monitor, benchmarkingspecialist en eindverantwoordelijk voor de itSMF Benchmark.

Leo van Selm is directeur van Vaseom en specialist in IT-servicemanagement, vooral ITIL, ISO/IEC 20000 en opleidingen.

Maarten Verstralen is senior consultant bij CORED Nederland en specialist in IT-servicemanagement, TCO en metrics.

Simon Bos is Tactical Partner van Bos+Cohen, specialist in IT-servicemanagement, ITIL, ISO/IEC 20000 en tooling.

Ton Alofs is directeur van de Steenbok Adviesgroep, specialist in IT-servicemanagement, ITIL en volwassenheid.

LITERATUUR

- Brooks, P. (2006). *Metrics for IT Service Management*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Gartner Inc. (2006). G00136652, ISO/IEC 20000 Has an Important Role in Sourcing Management. Gartner.
- www.itsmf-benchmarking.com