

# De feiten over de servicecatalogus

DE TOEPASSING VAN **SERVICECATALOGI WINT TERREIN** BINNEN DE CIO-GEMEENSCHAP. UIT NOG NIET EERDER GEPUBLICEERD ONDERZOEK BLIJKT DAT **EEN KLEINE DRIEKWART (74 PROCENT) VAN DE RESPONDENTEN** ER OP DE EEN OF ANDERE MANIER GEBRUIK VAN MAAKT. IN COMBINATIE MET DE **SERVICEPORTFOLIO IS DE SERVICE-CATALOGUS** DAARMEE INMIDDELS **BEST PRACTICE** GEWORDEN EN **AL LANG GEEN NICE-TO-HAVE** MEER.

Door onze redactie

**D**e belangrijkste drijfveer voor ontwikkeling en toepassing van een servicecatalogus is het standaardiseren van diensten (86 procent), gevolgd door een verbeterde klantgerichtheid (70 procent), een betere verwijzing naar de geleverde IT-diensten (65 procent) en transparantie in de kosten (62 procent). Ten slotte zegt 57 procent van de respondenten dat de servicecatalogus de basis vormt voor het vaststellen van SLA's.

Deze resultaten zijn de uitkomst van een onlineonderzoek door adviesbureau ForceFive en strategieconsultancyfirma Nolan, Norton & Co., in samenwerking met *CIO Magazine* onder vijftig CIO's en IT-managers. Om meer inzicht te krijgen in de resultaten hebben diverse persoonlijke interviews plaatsgevonden en is tijdens een zogenoemde 'Expert Session' op de CIO Day, die november vorig jaar werd gehouden, onder leiding van de onderzoekers over het thema gediscussieerd.

## Voordelen

Hoewel de meeste volwassen IT-organisaties een servicecatalogus hebben ontwikkeld, verschilt de manier waarop dat gebeurt. In sommige gevallen gaat het om een soort contract met de (interne) IT-leverancier, in andere gevallen gaat het om een beschrijving van service levels. Ook heeft de servicecatalogus soms de vorm van een webportaal waarop interne eindgebruikers spullen en diensten kunnen bestellen. Met andere woorden: een servicecatalogus is een algemeen gebruikte term voor uiteenlopende benaderingen en doelstellingen.

Het onderzoek gaat niet dieper in op de verschillen in definities en inhoud per catalogus, maar typeert deze als een algemeen instrument voor een verbeterde alignment van business en IT. Zowel het onderzoek als de interviews met de verschillende respondenten laten zien dat, ondanks dat niet altijd direct sprake is van een optimale alignment, het opzetten van een servicecatalogus zeker bijdraagt

aan de professionalisering van de IT-organisatie. De dialoog tussen IT en business verbetert aanzienlijk, maar de servicecatalogus als zodanig is niet altijd van invloed op de klanttevredenheid. Om te komen tot een professionele mate van business-IT-alignment, in combinatie met een hoge tevredenheid onder de klanten, concluderen ForceFive en Nolan, Norton & Co. dat er een bewuste balans moet zijn tussen drie aspecten: IT-governance (regels, standaarden, policies), relationshipmanagement (collaboratieve dialoog, partnership) in combinatie met een servicecatalogus (transparantie als het gaat om diensten en de kosten).

Zoals te verwachten viel, wordt de servicecatalogus doorgaans niet gezien als een instrument om de IT-processen (beter) te definiëren. Dat is volgens de onderzoekers een goede zaak, omdat je gebruikers en klanten niet zou moeten lastigvallen met zaken die eigenlijk alleen van interne zorg voor de IT-organisatie zouden moeten zijn.

“De servicecatalogus is in de eerste plaats een onderdeel van het contract met onze serviceprovider. Hij toont de condities en voorwaarden waaronder de services aan mijn businesscollega's worden geleverd. De servicecatalogus is geen instrument voor de vraagzijde van IT. Informatiemanagement is een onderdeel van mijn IT-organisatie. En dat geldt ook voor het budget.”

- Nico Westpalm van Hoorn, CIO Port of Rotterdam

“Wij gebruiken de term ‘interne klanten’ niet binnen onze organisatie. We geven de voorkeur aan ‘collega's’, omdat geen van ons ervoor kan kiezen om niet samen te werken. We hebben ook geen servicecatalogus, maar definiëren de IT-oplossingen gebaseerd op de input van de business als het gaat om hun wensen en prioriteiten. IT is verantwoordelijk voor het leveren van de best mogelijke oplossingen.” – Hans Tesselaar, directeur Innovatie, Sourcing en Governance Nationale Nederlanden

“Onze servicecatalogus en ons servicemodel stellen ons in staat om IT-componenten te vertalen naar businessfuncties, inclusief de bijbehorende kosten. Dankzij deze instrumenten kunnen we een dialoog tussen business en IT hebben en gezamenlijk keuzes maken over de kwaliteit en de kosten van de IT-services. Naast deze basis is het belangrijk dat de IT-medewerkers de juiste contactuele vaardigheden hebben – het is soms krachtiger om te luisteren dan te spreken!” – Rob de Haas, CIO ABN AMRO Bank

“De vraag of je wel of geen servicecatalogus nodig hebt, hangt af van een paar criteria: de performance van de IT-functie, de grootte van de organisatie, cultuur (op alle niveaus), het IT-governance framework, transparantie van de IT-kosten en de communicatieve vaardigheden van de IT-medewerkers. Wanneer de business om een servicecatalogus vraagt, ben je misschien al te laat. Vertrouwen in de IT-organisatie is belangrijker dan een servicecatalogus.” – Henk Grevelman, CIO Zwitserleven

“Het creëren van transparantie in dienstverlening en kosten vergt een gezamenlijke inspanning van zowel de IT-organisatie als de business. Het is een eerste stap naar meer inzicht in en standaardisatie van het aanbod en de benadering van IT. Dit zal bijdragen aan het opbouwen van vertrouwen en een wederzijdse basis vormen voor dialoog. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt hoe de business de IT-organisatie kan sturen en wat de toegevoegde waarde van IT is voor de business.” – Maarten Jonker, manager Divisie Informatiemanagement Achmea

“De noodzaak van een servicecatalogus werd duidelijk toen we startten met het definiëren van service level agreements voor onze diensten. Helder omschreven services en serviceniveaus zijn nodig om op een professionele manier diensten te kunnen leveren. We helpen de business bij het definiëren van hun behoeften. Dit eist van ons dat we onze services vertalen in businessopbrengsten en dit betekent ook dat we de business soms ontmoedigen als ze op de stoel van de IT-organisatie willen zitten.” – Pim van der Horst, CIO Kas Bank

“Het creëren van een servicecatalogus is geen project maar een doorlopend proces van telkens extra stappen en verbeteringen. Het werk is nooit af.” – Henk Overbeeke, Project Lead Enterprise Servicemanagement Shell International

## Rondetafel bijeenkomst

De servicecatalogus staat duidelijk op de agenda van de CIO. Omdat het laatste woord er evenwel nog lang niet over is gesproken, organiseren adviesbureau ForceFive en strategieconsultancyfirma Nolan, Norton & Co. een rondetafelbijeenkomst over het onderwerp. Uitnodigingen zullen spoedig volgen. Voor meer informatie kun je contact opnemen met de organiserende firma's.

# IMPLEMENTATIE KOST GEMID- DELD GENOMEN EEN HALFJAAR

 **FORCEFIVE** ([www.forcefive.nl](http://www.forcefive.nl)) richt zich op het klantgericht maken van IT-organisaties door het toepassen van een marketing- en klantgerichte benadering. De propositie van ForceFive omvat positionering, product- en serviceportfolio, kosten transparantie, klanttevredenheid en serviceverbeteringen, communicatie en relatiemanagement. Contactpersoon: Anita van den Hoek. Strategieconsultancyfirma **NOLAN, NORTON & CO.** ([www.nolannorton.com](http://www.nolannorton.com)) richt zich op bedrijfs- en IT-strategie, op organisatie en besturing en de 'executie' daarvan. Contactpersoon: Miel Geleijns.

## Goede scores

De catalogus levert zagezegd wel degelijk een aanzienlijke bijdrage aan de standaardisatie van diensten (een score van 3,81 op een schaal van 1 tot 5) en als een referentie voor IT-services en serviceniveaus (3,65). Maar ook als basis voor service level agreements (3,24). De doelstelling van een betere klantgerichtheid levert een score van 2,84 op. Dat laatste is enigszins teleurstellend, omdat die onderliggende doelstelling in 70 procent van de gevallen de aanleiding was om een servicecatalogus in het leven te roepen. Kostenreductie en kostentransparantie waren maar in vijf procent van de gevallen het doel, maar werden niettemin met 'nette' scores van 3,03 en 2,43 gewaardeerd. Geconcludeerd kan worden dat servicecatalogi, in elk geval voor de IT-afdeling zelf, meer voordelen met zich meebrengen dan voorafgaand aan de implementatie werd verwacht.

De verwachtingen ten aanzien van een verbeterde perceptie bij de business zijn onder de CIO's en IT-managers overigens niet hooggespannen. Kennelijk wordt de servicecatalogus in de eerste plaats opgesteld om structuur en overzicht binnen de IT-functie zelf te verkrijgen. De IT-afdeling zelf waardeert het resultaat gemiddeld met een 3,0 (nog steeds op de schaal van 1 tot 5), terwijl men van de klanten een waardering van 2,5 verwacht. Conclusie: de interne afnemer wordt er wel 'wijzer' van.

Businessmanagers (69 procent), informationmanagers (54 procent) en servicemanagers (51 procent) vormen de primaire doelgroepen van de servicecatalogus. In 86 procent van de gevallen wordt deze gehanteerd in het servicelevelmanagementproces, andere belangrijke toepassingen zijn 'user support desk' (68 procent) en een mogelijkheid om IT-resources te bestellen (65 procent). Jaarlijkse budgettering werd in 59 procent van de gevallen genoemd. Bij 49 procent van de respondenten speelde de catalogus een rol in de kostenrapportages. Ook hier blijkt weer dat het fenomeen zijn nut bewijst bij het inzichtelijk maken van kosten, wat vervolgens kan leiden tot de nodige besparingen.

## Investerings

Over het algemeen hoeft de ingebruikname van een servicecatalogus niet veel te kosten. Een grote meerderheid van de bedrijven (73 procent) gaf aan

dat de benodigde investering minder dan 100.000 euro hoeft te bedragen. Volgens 'slechts' 6 procent is er meer dan 500.000 euro voor nodig. Implementatie kost gemiddeld genomen een halfjaar, maar is afhankelijk van de omvang van de IT-afdeling. Grotere organisaties doen er over het algemeen langer over dan kleinere (minder dan 50 IT'ers ft). De 11 procent die er meer dan negen maanden mee zoet was, heeft doorgaans een personeelsbestand van 5.000 m/v of meer.

Knelpunten bij de implementatie zijn er volop. De belangrijkste zijn een te sterke focus op technische details en interne processen bij het opstellen van de catalogus. Opvallend genoeg waren onvoldoende expertise en ervaring niet genoemd als hindernis bij een voortvarende en succesvolle uitrol. Wat weer wel genoemd wordt, is het gebrek aan standaardisatie van producten en diensten; gaandeweg het opstellen van de catalogus komt men erachter dat de benodigde servicespecificaties niet voorhanden zijn. In die zin is de servicecatalogus een prima stok achter de deur om de zaken transparant te krijgen.

Over het waarom achter de wenselijkheid van de servicecatalogus lopen de meningen uiteen. Sommige deelnemers aan het onderzoek geloven dat het opstellen ervan alleen nodig is wanneer de IT-governance en het relatiemanagement niet op orde zijn. Anderen zien de catalogus als een bittere noodzaak om grip te houden op serviceperformance, complexiteit en kosten. Er is door de onderzoekers evenwel geen statistische correlatie ontdekt tussen deze verschillen in benadering en het soort en de grootte van de organisaties van de ondervraagden.

Niettemin zijn de algemene conclusies van deze studie duidelijk: servicecatalogi zijn een effectief instrument om de efficiëntie van de IT te verhogen. Bovendien vormen ze een belangrijke bouwsteen voor een verbeterde relatie tussen business en IT. Wanneer ze ook nog eens gecombineerd worden met een effectieve IT-governancestructuur en een mensgerichte benadering van relatiemanagement, kunnen organisaties er absoluut hun voordeel mee doen.