

‘Piketpaaltjes voor business’

WAT IS DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN EEN SERVICECATALOGUS? DIE VRAAG STELDEN ADVIESBUREAUS **NOLAN, NORTON & CO** EN **FORCEFIVE** TIJDENS EEN DOOR HEN GEORGANISEERDE DISCUSSIEBIJENKOMST. HET ANTWOORD? VOOR STANDAARDISATIE VAN DE SERVICES IS DE CATALOGUS **ZO GEK NOG NIET**. “HIERMEE MANAGEN WE **DE VERWACHTING** VAN DE KLANT.”

Door Ronald Bruins



Wat doe je als IT-organisatie wel en wat niet? En: welke service level agreements hangen daar dan

aan? “Op die twee vragen duidelijkheid verschaffen zie ik als hét doel van een servicecatalogus”, begint Pim van der Horst van KAS Bank de discussie. Frank Muller sluit daar vanuit zijn ervaring bij ING op aan. “Dit middel is ook een handige manier om te standaardiseren.” Bij de vtsPN waar Cor Broekhuizen als interim-manager verantwoordelijk is voor de ict van de Politie, zijn ze net bezig met het invoeren van een catalogus. “Onze organisatie is een product van de samenvoeging van de ict van 26 korpsen. Daar werden diverse servicecatalogi gebruikt; de eerste stap is dan ook een consolidatie en daaruit moet standaardisatie en sanering van de producten en diensten volgen.” Hij ziet het hangen van een prijskaartje aan een product of dienst als de belangrijkste toegevoegde waarde. “Dit gaat helpen in de standaardisatie van onze diensten. Door het gebruik van producten en diensten te relateren aan de kosten kan je met de afnemers starten met de discussie over sanering.”

Ernest-Jan Mutsaers van Nolan, Norton & Co. ziet in de praktijk de problemen waarmee ict-organisaties worstelen als ze de servicecatalogus invoeren. “Of ze duiken te ver de business in, of ze blijven te veel op de ict-bodem hangen. Om dat probleem te tackelen zou je op meerdere niveaus een servicecatalogus kunnen invoeren. Zo heb je services level agreements nodig met inzicht over de technische laag, maar ook afspraken over de businesskant van de zaak.” Jan Urbanus, ict-manager bij allround waterleverancier Evides, vraagt zich af wat organisaties verstaan onder een servicecatalogus. “Bedoel je een informatiebron over producten en diensten waar ict zelf de nodige informatie en documenten aan kan hangen, of heb je het over een catalogus voor de interne klant? Ik twijfel aan de toegevoegde waarde van een catalogus voor onze klant. Het ict-budget ligt overigens niet bij mijn klanten, maar bij mij. Desondanks moeten die klanten wel beoordelen of het – financieel – verstandig is een bepaalde

ict-dienst af te nemen. Daarnaast lijkt het me lastig om de catalogus, als deze eenmaal is geïnstalleerd, up to date te houden.”

Fractie van de kosten

Nolan, Norton & Co. en ForceFive deden gezamenlijk onderzoek naar de waarde van de servicecatalogus. Daarvoor werden vijftig CIO's en IT-managers ondervraagd. 74 procent heeft een dergelijke catalogus. Miel Geleijns van Nolan, Norton & Co.: “Opvallend is dat de top van de ict-organisaties deze vaak gebruiken om te standaardiseren. Zo kunnen ze later zien of ze bepaalde diensten of producten zelf kunnen maken, in moeten kopen of moeten uitbesteden. Oftewel: *make, buy or ally*. Je kunt je IT-prestaties aan de hand hiervan sturen. Maar je ziet ook sterk het kostenbewustzijn van deze tijd terug in het onderzoek.

De servicecatalogus maakt duidelijk wat je wel en wat je niet doet en wat voor een effect dat heeft op de kosten.” Het is volgens Broekhuizen van de ict-organisatie van de Politie gezonde boeren-nuchterheid om de kostprijs van een product of dienst te willen weten. “Niet alleen voor de ict-organisatie, maar ook voor de klant. De catalogus is duidelijk een goed communicatiemiddel.” Het streven naar transparantie over de kostprijs kan evenwel in de praktijk lastige discussies opleveren. Een standaard IT-product ligt in de Media Markt meestal voor een veel geringer bedrag in de schappen dan de kostprijs die de ict-organisatie aan zijn business biedt. Van der Horst: “Transparantie is goed, maar je zult je klant ook duidelijk moeten maken dat een prijs voor een werkplek in een bedrijf een andere is dan die bij de Media Markt. Ondersteuning, vervanging en de kosten van de ict-organisatie moeten natuurlijk ook worden betaald. Daar wordt gemakshalve weleens aan voorbijgegaan door de business.”

DE CATALOGUS IS DUIDELIJK EEN GOED COMMUNICATIEMIDDEL

Onderzoek

Nolan, Norton & Co. en ForceFive deden gezamenlijk een onderzoek onder vijftig CIO's en IT-managers naar het nut en de noodzaak van de servicecatalogus.

Met welk doel richt u een servicecatalogus op?

1. Servicestandaardisatie (86 procent)
2. Verbetering van de interne klantgerichtheid (70 procent)
3. Een referentie voor IT-services en service levels (65 procent)
4. Transparantie van kosten (62 procent)
5. De basis voor service level agreements (57 procent)

De toegevoegde waarde van de servicecatalogus in de praktijk (op een schaal van 1 tot 5)

1. Servicestandaardisatie (3,81)
2. Referentie voor IT-services en service levels (3,65)
3. Een basis voor service level agreements (3,24)
4. Transparantie van kosten (3,03)
5. Verbetering van de interne klantgerichtheid (2,84)

Het opstellen van een servicecatalogus kan tot andere discussies met de business leiden, zo schetst ook Mutsaers van Nolan, Norton & Co.. “Dan kom je er in één keer achter dat je hoge kosten aan het maken bent om een systeem in de lucht te houden dat op zich wel goed werkt en goed is geïmplementeerd, maar dat in de praktijk maar drie gebruikers kent. Wegen de kosten nog wel tegen de baten op? Dat kun je concreet met de business bespreken.” Anita van den Hoek van ForceFive: “Je gebruikt hem dan als het ware als etalage. Wat bieden we aan in de winkel en wat halen we eruit? Daarbij is het natuurlijk van belang dat je duidelijk maakt wat de toegevoegde waarde is voor een interne klant.” De geboden transparantie kan ook leiden tot een volgende vraag. En daarna weer een

volgende vraag. Cor Broekhuizen van de ict-organisatie van de Politie: “Kijk ook naar het waarom achter een vraag, want voordat je het weet start je de ene discussie na de andere. Uiteindelijk kom je met de business dan niet verder.” Onderschat niet het werk dat de ict-organisatie moet doen om een servicecatalogus op te stellen. Dat brengt Paul Slot van Getronics te berde. “Het is heel veel werk om dit te doen en het vergt een fikse investering.” Van der Horst vult aan. “Vaak is de catalogus ook een basis voor de doorbelasting. Maar kijk uit

dat je niet voor elk klein geval een factuur stuurt. Voordat je het weet, ben je een aparte afdeling aan het creëren die zich alleen met de interne facturen bezighoudt. Dat moet je niet willen.”

Niet in de hand

Van der Horst is geen voorstander van het vertalen van ict-producten en -diensten naar wat er uiteindelijk bij de business naar de eindklant uitrolt. “Heel simpel: ik verkoop IT-diensten,

niet het eindproduct. Ik heb de kosten van dat eindproduct vaak geeneens in de hand.” Die constatering neemt volgens hem niet weg dat je de kostprijs van het eindproduct moet kennen. “Zo kun je daar de ict-component in herkennen.” Frank Muller van ING is het met hem eens en gaat dieper op de kwestie in. “De vraag van de business is soms heel simpel. Wat kost het om een hypotheekofferte uit te brengen? Je slaat aan het rekenen en daar komt een inschatting uit op basis van IT-capaciteit en businessvolumes. Veel hangt af van het succes van het product dat de business aanbiedt aan de eindklant. Die inschatting kan gemakkelijk gebaseerd zijn op drijfzand. Je weet simpelweg niet of de kosten van je systeem 28,40 euro per gedane hypotheekofferte worden. Als het succes van een hypotheek in de markt tegenvalt, kan het net zo goed weleens 42,10 euro worden. Dan wijst de business je terecht op een inschatting die van geen kant klopt, terwijl het een samenspel is van business en IT-informatie.” Je kunt volgens Leon Jansen van NS Reizigers wel overgaan tot het gezamenlijk bepalen van een minimale afname. “Bij tienduizend polissen worden de kosten dit bedrag. Creëer een bandbreedte van minimale afname.” Die constatering leidt bij Slot tot vraagtekens. “Hoe ver wil je gaan in doorberekenen en voorcalculaties? Het is geen simpel rekensommetje van P maal Q.”

De servicecatalogus slaat de piketpaaltjes voor de business waar ict wel en niet aan kan voldoen. Daar zijn de deelnemers aan de discussie bijeenkomst het vanuit hun verschillende achtergronden over eens. Geleijns: “Maar als de basisdienstverlening niet op orde is, kun je het niet met de business over die piketpaaltjes hebben.” Cor Broekhuizen van de ict-organisatie van de Politie is het met hem eens: “In het midden- en kleinbedrijf gaat alles op vertrouwen, zodanig dat ze geen catalogus nodig hebben. Dat vertrouwen is top doordat de basis goed is.” Eerst een betrouwbare dienst leveren. Pas daarna kan de servicecatalogus in standaardisatie en kostenbeheersing een heel nuttige rol spelen. En niet eerder dan dat.

Wie en wat?

Wie: Cor Broekhuizen (divisiemanager Informatievoorziening en Technologie, Politie) Leon Jansen (manager ICT, NS Reizigers), Pim van der Horst (CIO, KAS Bank), Frank Muller (manager Solution Delivery, ING), Paul Slot (IT-director, Getronics), John van der Burg (head of Servicemanagement & Vendor Control, ABN Amro), Jan Urbanus (manager Ict, Evides Waterbedrijf), Miel Geleijns (senior Manager, Nolan, Norton & Co.), Ernest-Jan Mutsaers (partner, Nolan, Norton & Co.), Anita van den Hoek, (partner, ForceFive), Geke Rosier (partner, ForceFive). Waar: Landgoed De Breul, Nolan, Norton & Co.

VAAK IS DE CATALOGUS OOK EEN BASIS VOOR DE DOORBELASTING