

Daarvoor moet u niet bij mij zijn.

IT dienstverlening kent zijn grenzen.

Stelt u zich eens voor.

U bent naar een restaurant gegaan om te genieten van een copieus diner. U bestudeert de menu- en de wijnkaart, stelt een mooie culinaire compositie samen en plaatst uw bestelling bij een vriendelijke serveerster.

U moet even wachten (het is druk in het restaurant), maar dan worden de gangen uitgeserveerd. U laaft zich aan de spijzen en dranken die op uw tafel staan uitgesteld.

Enige tijd later roept u de gerant bij u en verzoekt hem indringend u te vertellen wat u er beter van bent geworden door bij hem te gaan eten, want tenslotte is het allemaal al duur genoeg.

Vindt u bovenstaande situatie onzinnig? U heeft groot gelijk. Maar laten we eens de vergelijking maken met de wereld van het IT-beheer?

Op bijna ieder congres over IT Beheer weerklinken de parallellen met de hierboven beschreven situatie. Keer op keer is de verzuchting hoorbaar dat IT te duur is, dat IT te weinig oplevert, dat de baten niet zichtbaar gemaakt worden. En keer op keer wordt er met een beschuldigende vinger gewezen (of in ieder geval op zijn minst verwachtingsvol gekeken) naar de IT-beheerorganisatie. De dienstenleverancier wordt geacht zijn toegevoegde waarde te bewijzen.

Maar in hoeverre is dat terecht?

Dat er vanuit de organisatie nauwlettend naar de kostenontwikkelingen binnen de IT gekeken wordt is natuurlijk niet verwonderlijk. Wanneer de financiële positie van ondernemingen in tijden van economische teruggang zwakker wordt is het niet meer dan logisch dat er gekeken wordt naar manieren om kosten te besparen. Zeker wanneer er de nodige ervaring is opgedaan met IT-projecten die te lang hebben geduurd, teveel hebben gekost en te weinig hebben opgeleverd.

Deze scepsis in de bereidheid tot investeren heeft zijn weerslag op de wijze waarop naar veranderingen in de IT infrastructuur (hardware én software) wordt gekeken. Zeker wanneer deze veranderingen niet vanuit de primaire bedrijfsprocessen maar autonoom, vanuit de IT zelf, worden geïnitieerd. Cruciaal bij het snijden in kosten blijft echter de vraag of het niet kunnen realiseren van de baten niet meer kost dan hetgeen we besparen op de kosten.

Dus *ja*, het is beslist noodzakelijk dat er grondig gekeken wordt naar de baten van veranderingen. Maar *nee*, het staat niet vast dat de IT organisatie per definitie de partij is die deze analyse dient te verrichten.

De stelling waarop dit artikel is gebaseerd luidt dan ook dat niet de IT organisatie in zijn algemeenheid, maar specifiek de aanvrager van de IT diensten verantwoordelijk is voor de onderbouwing van de baten van de te leveren IT diensten. Wie vraagt, bepaalt.

Terminologie

In de discussies over de kosten en baten van de IT dienstverlening duiken regelmatig de termen *toegevoegde waarde*, *bijdrage* en *Return on Investment (ROI)* op. Waar de laatste term helder te definiëren is als het punt in de tijd waarop gedane investeringen zijn terugverdiend, zijn de eerder genoemde twee termen voor meerdere uitleg vatbaar. In de praktijk blijkt er vaak iets soortgelijks mee te worden bedoeld, zo wordt toegevoegde waarde vaak uitgelegd als de afweging tussen de baten en de kosten van een dienst. Het nadeel van een dergelijke afweging is echter dat die voor iedere betrokkene anders kan zijn, afhankelijk van het standpunt dat die betrokkene ten opzichte van de betreffende dienst inneemt.

Wat ten grondslag ligt aan de gehele discussie zijn drie simpele vragen:

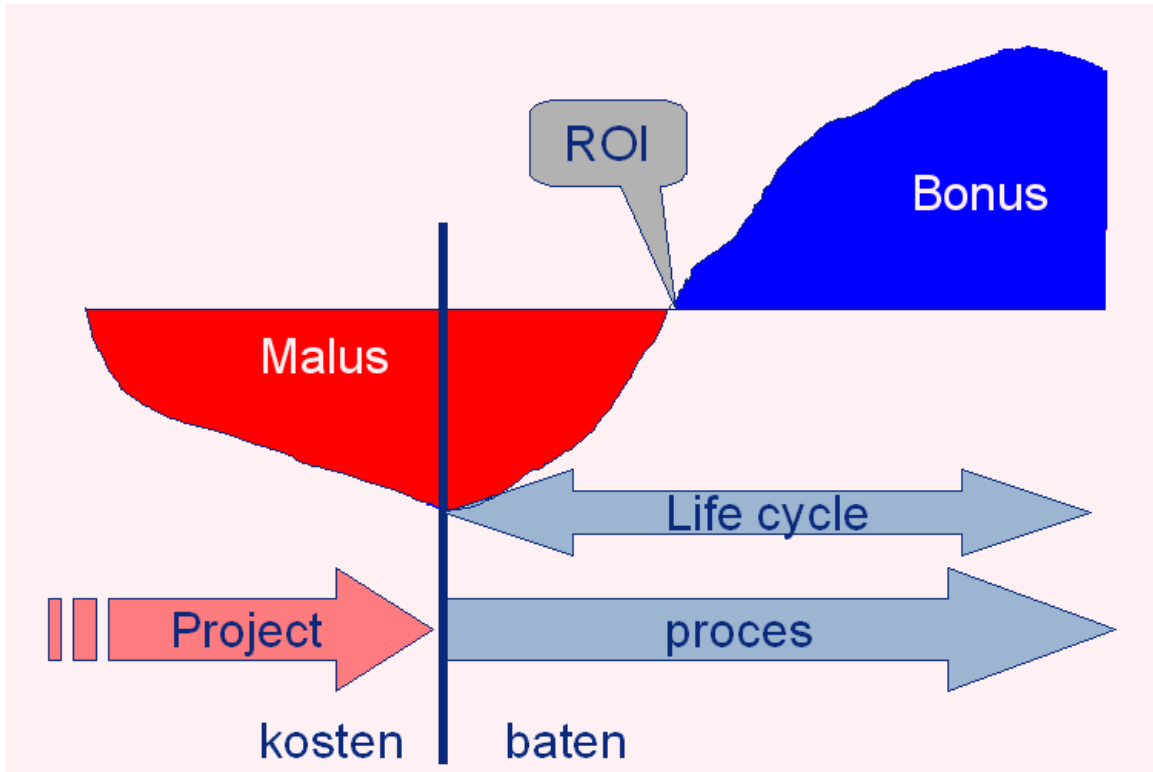
- Wat gaat iets me kosten, in termen van realisatie en productie?
- Wat gaat die investering me opleveren en op wanneer?
- Wat gaat het me kosten als ik het niet doe?

Het gaat bij deze vragen niet alleen om 'harde' financiële factoren, maar ook om 'zachtere' factoren als medewerkertevredenheid, klantenbinding en imago van de dienstverlener. Dit zijn factoren die algemeen als moeilijk kwantificeerbaar worden beschouwd. Welk bedrag kun je hangen aan de tevredenheid van je medewerkers? De praktijk wijst uit dat de zachte factoren in de discussie over kosten en baten vaak als wisselgeld worden gebruikt. De basis waarop de afweging plaatsvindt wordt primair gevormd door de geraamde investeringen en hun terugverdientijd.

De kosten.

Het bovenstaande lijkt vrij eenvoudig. Maar wat constateren we in de praktijk?

We hebben bij het creëren van nieuwe functionaliteit te maken met twee fasen: de realisatiefase, gewoonlijk door middel van een project, en de productiefase, waarin de nieuwe functionaliteit in handen komt van de IT-beheerorganisatie. De productiefase loopt door tot de betreffende functionaliteit aan het eind van zijn lifecycle is gekomen en wordt uitgefaseerd (zie de onderstaande figuur).



Laten we eerst eens naar de realisatiefase kijken.

Er zijn twee manieren waarop een IT organisatie met projecten te maken krijgt. Allereerst door te participeren in projecten die op business niveau zijn gestart en van waaruit voor de consequenties voor de IT infrastructuur contact gelegd wordt met de IT organisatie. Ten tweede kan een IT organisatie natuurlijk zelf projecten initiëren.

In beide gevallen gaat het om veranderingen op de IT infrastructuur. Kenmerkend is dat bij de eerste categorie projecten, waar IT een deelrol in vervult, er in de regel veel aandacht aan de financiële onderbouwing van het project wordt besteed. Dit staat in schril contrast met het gemiddelde project dat geïnitieerd wordt vanuit de IT organisatie zelf. Het is al heel wat wanneer dit soort projecten wordt ingepland en er resources voor worden gereserveerd, maar een daadwerkelijke financiële onderbouwing voor het project komt slechts zelden voor.

Nu is er natuurlijk verschil in schaalgrootte. Maar is dat voldoende argumentatie om niet grondig te becijferen wat de totstandkoming van een wijziging op de infrastructuur echt kost?

Wanneer een restaurant besluit om een nieuw gerecht op de menukaart te zetten, dan hebben we met dezelfde afwegingen te maken. Het restaurant kan op basis van externe (bijvoorbeeld seizoens-) invloeden de kaart herzien, maar ook kan de chef-kok autonoom besluiten de samenstelling van de kaart te veranderen. Als dit echter gebeurt, dan wordt er kritisch gekeken naar de ingrediënten, de kostprijs, de bereiding, de verkoopprijs, de samenhang met de rest van de menukaart. Er kan op basis van een dergelijke afweging besloten worden dat er andere gerechten van de kaart worden gehaald om het aanbod niet te omvangrijk of te complex te maken (hetgeen rechtstreeks invloed heeft op de bereidingstijd in de keuken, de hoeveelheid ingrediënten die het restaurant in huis moet hebben, enzovoorts).

En dan de productiefase.

Weinig organisaties zijn in staat om een heldere verantwoording te presenteren over de beheerinspanningen die zij plegen. Een cost management proces is bij de meeste IT dienstverleners slechts rudimentair ontwikkeld.

Een conclusie die je er aan kunt verbinden is dat er blijkbaar weinig interesse is in wat die dienstverlening feitelijk kost. Met name bij organisaties waarbij alle IT investeringen centraal gefinancierd worden zie je dit verschijnsel opduiken. Alle partijen eten hier uit dezelfde financiële ruif, waardoor de directe urgentie om kosten en baten inzichtelijk te maken c.q. om bezuinigingen gericht door te voeren amper wordt gevoeld.

Dit staat in schril contrast met de benchmarks van onder andere de Butler Group die stellen dat de totale kosten van informatiesystemen voor twintig procent berusten op realisatiekosten en voor tachtig procent op productiekosten. Als er al kritisch gekeken wordt naar de realisatiekosten van informatiesystemen, is dan deze verhouding geen reden om ook zeer kritisch te kijken naar de productiekosten van deze systemen?

Cultuuraspecten.

Beheerorganisaties hebben in het algemeen heel veel moeite met het kostenaspect. Ook die organisaties die al sterk geITILiseerd zijn. De omschrijving van het Cost Management proces is dan ook weinig hanteerbaar: *door kosten inzichtelijk te maken en door te belasten creëer je kostenbewustzijn bij de afnemers van de diensten.* Voorwaar een nobele stelling. Maar *what's in it for me?* zal menig beheerder en zelfs ICT manager zich afvragen?

Combineer dit met de enorme druk vanuit de business op de IT organisatie. De drang om continu te veranderen, het er continu achteraan jagen om dit allemaal voor elkaar te krijgen, het laat weinig ruimte voor andere zaken. Ook niet voor een gezonde financieel-economische bedrijfsvoering. En laten we eerlijk zijn, de combinatie van een inzicht in de complexiteit van de IT dienstverlening, gepaard met verstand van financiën is schaars in de arbeidsmarkt.

Het inzichtelijk maken van de kosten van dienstverlening is bij restaurants redelijk gemeengoed. De klant krijgt een service catalogus (de menukaart en/of de wijnkaart) op basis waarvan hij een afgewogen keuze kan maken van hetgeen hij wenst. Als klant krijg je zo een beeld van wat je kunt verwachten en weet je ook precies wat je gaat betalen.

We zullen wel moeten.

Als IT organisatie zijn we ondersteunend aan de bedrijfsprocessen. Met deze bedrijfsprocessen verdient de totale organisatie zijn geld.

De geleverde ondersteuning kost geld, het overgrote deel van de kosten van een IT-afdeling is rechtstreeks gerelateerd aan de afnemers. Hier komt echter wel nadrukkelijk het kwaliteitsbeginsel om de hoek kijken. En daarmee het lastige verschijnsel van *verwachtingen*.

Als de geleverde diensten naar het gevoel van de organisatie kwalitatief hoogwaardig (en dus iedere cent waard) zijn, dan zal in tijden van economische teruggang de discussie over waar er financieel gesneden moet worden veel genuanceerder gevoerd kunnen worden. Is er echter geen gevoel van "kwaliteit tegen de juiste prijs", dan zal de beslissing om generiek in de overhead (en dus ook de IT ondersteuning) te snijden veel gemakkelijker genomen worden. Hier ligt ook vaak de start van de discussie over outsourcing en de rechtvaardiging van het bestaan van een eigen interne IT-afdeling.

Het verstrekken van heldere financiële informatie over de kosten van realisatie en instandhouding (productie) is dus een vereiste. Als je weet wat iets precies kost kun je in ieder geval een oordeel vellen of iets duur is of niet. Resteert echter de vraag of iets *te* duur is of niet. En daar komt de discussie over de baten om de hoek kijken.

De baten.

Hoe komen we nu tot een goede definitie van de baten van een verandering die we willen doorvoeren? Hier bestaat een redelijk eenvoudige aanpak voor: stel een business case op.

Wat is een business case?

De business case kennen we vanuit de PRINCE2 projectmanagement methodiek. Het uitgangspunt is dat iedere te realiseren (IT) functionaliteit geld op moet leveren voor de bedrijfsprocessen binnen de onderneming. Dit moet worden aangetoond door de *aanvrager* van de functionaliteit. Hij is tenslotte degene die feitelijk *in staat is* om dit te doen. Een business case is de rechtvaardiging van een dergelijke verandering in de infrastructuur naar de onderneming toe. Door het maken van een business case omschrijft een aanvrager *wat* hij precies wil, *waarom* hij dit wil en wat het gewenste financieel *oplevert* voor de onderneming.

Op basis van deze business case kan een vergelijk worden gemaakt met de kosten die het realiseren en instandhouden van dergelijke functionaliteit met zich mee brengt. Dit toont ook weer direct de noodzaak aan dat een IT organisatie inzage geeft in de kostenstructuur van zijn diensten (in dit geval voor het realiseren en daarna instandhouden van de gewenste functionaliteit). Oftewel: wat betaalt de klant en waarvoor precies?

Dit vergelijk tussen de geraamde baten en de geraamde kosten kan dan een verantwoorde beslissing genomen worden over de wenselijkheid van het realiseren van deze functionaliteit en zal er nooit discussie ontstaan over kosten versus baten. Hierbij wordt wel vooropgesteld dat de *daadwerkelijke* kosten van realisatie en beheer zich ontwikkelen conform de eerder gemaakte *prognose* zoals deze is afgegeven door de IT organisatie. Het moge duidelijk zijn dat een goede samenwerking tussen het projectmanagement en de beheerorganisatie hierbij een belangrijke rol speelt.

Wanneer je stelselmatig iedere wijziging in de IT infrastructuur op de hierboven beschreven wijze toetst aan de meerwaarde van die verandering voor de onderneming, dan bouw je als IT organisatie aan je bestaansrecht.

De huidige situatie.

Wat dan resteert is de bestaande situatie. Een situatie waar informatiesystemen ooit zijn aangekocht of ontwikkeld en waar in de loop der tijd menig verandering op heeft plaatsgevonden.

Je kunt deze situatie als een gegeven beschouwen en accepteren dat er een bepaalde hoeveelheid geld gestoken wordt in een infrastructuur waarvan de financiële meerwaarde voor de onderneming slechts een bepaald onderbuikgevoel oplevert. Bij uitstek dus een situatie die rijp is voor de voornoemde discussie over "de toegevoegde waarde van IT".

Aan de andere kant kun je, vanuit de optiek van het efficiënt omgaan met de beschikbare middelen, ook de bestaande infrastructuur gaan analyseren. Dit kun je doen met een soort "reverse engineering" proces, dat de volgende stappen doorloopt.

Stap 1: stel vast van welke functionaliteit er binnen de onderneming gebruik wordt gemaakt. Oh, u zegt dat dit ondoenlijk is? Dat er teveel applicaties zijn? Dat de business de functionaliteit niet kan specificeren? Dat dit allemaal teveel tijd kost? Doe het dan vooral niet. Maar accepteer dan dat er geen inzicht ontstaat in de informatie architectuur, dat er geen afweging gemaakt kan worden met betrekking tot dubblures in functionaliteit, dat er dus blijkbaar onvoldoende draagvlak bestaat om een legitieme verantwoording te scheppen voor het gebruik van de informatiesystemen binnen de onderneming. Het vaststellen welke functionaliteiten beschikbaar zijn binnen een onderneming is alleszins een haalbare kaart. En niemand zegt dat je alles in één keer moet doen.

Stap 2: bepaal wat het belang is van deze functionaliteit voor de business. En maak dit expliciet, hang er een prijskaartje aan. Hanteer hierbij desnoods het argument wat het zou kosten als je de betreffende functionaliteit niet zou hebben. Ja inderdaad, dit is een wat lastige stap. Maar als we in staat zijn dit truukje uit te voeren bij de bepaling of we wel of niet een project moeten starten teneinde een zekere functionaliteit te creëren, dan kunnen we het ook in dit reverse engineering traject.

Een aandachtspunt hierbij is, dat er verschillende belanghebbenden kunnen zijn bij het uitvoeren van deze stap. Er kan vanuit verschillende gezichtspunten tegen een bepaalde functionaliteit worden aangekeken, waarbij er verschillend geoordeeld kan worden over het belang van deze functionaliteit voor de onderneming. Toets het aangegeven belang dan ook altijd aan de doelstellingen van de onderneming. Dit helpt bij een goede evaluatie.

Stap 3: leg de relatie tussen IT middelen en de betreffende functionaliteit. Dit vereist inzicht in de IT infrastructuur en de wijze waarop applicaties en ondersteunende IT middelen met elkaar verbonden zijn. Een goed ingerichte configuration management database wil hierbij zeker helpen.

Stap 4: leg vast welke kosten er met het gebruik van deze IT middelen gemoeid zijn. Probeer te achterhalen wat de realisatiekosten zijn van de betreffende functionaliteit. Stel vast wat de jaarlijks terugkerende beheerkosten zijn. Een goed ingericht Financial Management proces is hierbij van grote waarde.

Stap 5: en stel tenslotte vast waar het terugverdienmoment, het moment van Return on Investment ligt. Op basis hiervan kunnen beslissingen worden genomen over de betreffende functionaliteit. Zijn de baten hoog maar de kosten nog veel hoger? Verdienen we deze functionaliteit nooit meer terug? Of is een bepaalde functionaliteit juist zeer renderend? De uitkomsten van deze stap zijn van belang wanneer er bezuinigd moet worden op de IT dienstverlening. Ga schrappen in slecht renderende functionaliteiten maar spaar diegene die hun geld dik opbrengen.

Voornoemde exercitie is geen simpele opgave. Veel onzekerheden spelen een rol. Maar het is de enige manier om aangetoond te krijgen of datgene *wat* je gebruikt ook in het kader van het bedrijfsbelang *mag* worden gebruikt.

Aandachtspunten bij het opstellen van een business case.

Wanneer je een business case opstelt moet je op een aantal dingen letten. Allereerst is er de focus van de business case. In de praktijk is het erg verleidelijk om in de techniek te duiken. De business case dient echter als verantwoording van de wijzigingsaanvraag, geredeneerd vanuit de business. Hierbij staan de ondernemingsbelangen voorop, niet de onderliggende techniek. Een goede business case geeft ook altijd aan op welke wijze de gewenste verandering bijdraagt aan de doelstellingen van de onderneming (missie). Hiermee voorkom je ook dat er voor iedere gewenste functionaliteit allerlei subjectieve business cases worden geschreven die niet in lijn zijn met de doelstellingen van de onderneming maar slechts een lokaal nut dienen.

Daarnaast moeten de baten van de gewenste verandering kwalificeerbaar (SMART) in de business case vermeld staan. Gebruik geen loze kreten als "verbeterde bereikbaarheid" of "significant verhoogde time to market" maar maak deze kreten meetbaar en zet ze om in financiële consequenties. Helder en simpel formuleren is trouwens een credo dat niet alleen voor business cases geldt. Ook veel andere IT documenten zouden hier wel bij varen...

Last but not least: geef aan wat de bestaande situatie is ("as is") en wat de gewenste situatie ("to be") moet worden. Geef waar mogelijk alternatieven aan. Op deze wijze kun je voor de IT oplossing kiezen met de gunstigste prijs/prestatieverhouding.

Service Management.

Het toepassen na business cases laat zich prima integreren binnen de ITIL service management processen.

Binnen het Change Management proces dient de business case als onderbouwing voor het wijzigingsverzoek (RFC) dat aan het begin van het proces staat. Op basis hiervan kan een eerste analyse van het wijzigingsverzoek gedaan worden en kan binnen het proces aan de wijziging een prioriteit worden toegekend.

The ITIL IT Service Management Schema



Het moge uit het voorgaande betoog duidelijk zijn dat er een belangrijke rol is weggelegd voor het Financial Management proces. De bepaling welke kosten er gemoeid zijn met het realiseren van een specifieke wijziging, zowel in realisatie- als in productiefase, maakt onderdeel uit van dit proces. Dat hierbij input nodig is vanuit alle andere ITIL processen, ligt voor de hand. Consequenties voor performance, beschikbaarheid, dienstverleningsafspraken, afhandeling van verstoringen enzovoorts wegen zwaar mee in de bepaling van de kosten.

Service management draait om kwaliteit: het leveren van en het bewaken van de juiste kwaliteit van IT dienstverlening. Hierin spelen de ITIL processen een belangrijke rol. Instrumenten als een business case kunnen de kwaliteit van de dienstverlening significant verbeteren.

Conclusies.

Het aantonen van de baten van veranderingen is een logisch onderdeel van het Change Management proces. De verantwoordelijkheid hiervoor moet wel op de juiste plaats gelegd worden. Het opstellen van een business case is en blijft de verantwoordelijkheid van de aanvrager van de wijziging, het is geen vanzelfsprekend onderdeel van de dienstverlening van een IT-organisatie. Al zijn er wel degelijk IT-dienstverleners die hun klanten graag willen begeleiden in het opstellen van hun business cases, zeker als het om sourcing vraagstukken gaat.

Het is echter wel degelijk de taak van de IT-dienstverlener om de aangeleverde business cases te relateren aan de kosten die dergelijke wijzigingen met zich mee zal brengen en hierover met de klant overeenstemming te bereiken. De schroom van IT-organisaties om hiermee aan de slag te gaan zal overwonnen moeten worden als de IT-afdeling verlost wil worden van de eeuwige discussie over de toegevoegde waarde van haar dienstverlening.

IT dienstverlening kent wel degelijk zijn grenzen.

Reacties.

De auteurs van dit artikel zijn altijd bereid met u van gedachten te wisselen over dit onderwerp. Zij zijn via e-mail bereikbaar: ***dick@costeris.com*** of ***ben.erren@art-of-grip.com***

Literatuur.

- Michael Baur Schmid und Heimo Adelsberger, Grundlagen Business Case, Vorlesung IT-Organisation und Planung Universität Duisburg-Essen, 2004
- Jan F. Bouman en Michel van Dijk, Jagen op de mammoet, IT Beheer Jaarboek 2001

Word Wide Web:

- Butler Group: www.butlergroup.com/research/
- ISACA: www.isaca.org
- OGC: www.ogc.gov.uk