

Geef handen en voeten aan performance management

De laatste jaren is het maken van concrete afspraken over de ICT-serviceverlening steeds belangrijker geworden. Belangrijke oorzaken hiervoor zijn onder meer de stringentere wet- en regelgeving, de hogere eisen die gesteld worden vanuit regievoering over uitbestede services en de toegenomen complexiteit van informatiesystemen.

Om grip te krijgen op de kwaliteit van de ICT serviceverlening, is het belangrijk om de prestaties te meten en daarop te sturen aan de hand van een meet- en regelsysteem. Daarmee kunnen niet alleen de te leveren ICT-services worden gemeten en bestuurd, maar tevens de daartoe benodigde ICT-organisatie. Deze whitepaper beschrijft een doeltreffende aanpak hiervoor.

Door Bart de Best

Wat is performance management?

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

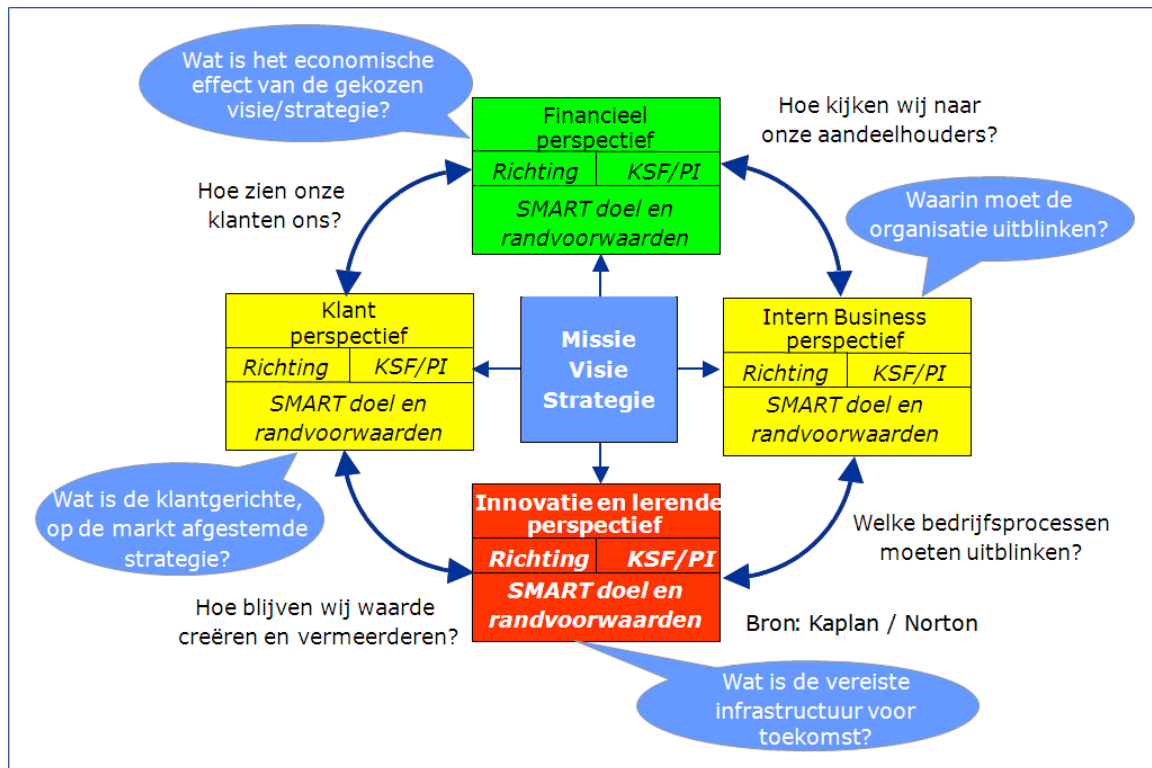
Waarom een PMS?

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 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 en verlagen van gevolgincidenten van changes?

Voor elk perspectief is hierbij aangegeven wat bereikt dient te worden (richting), wat het doel is (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden gespecificeerd), de randwaarden hiervoor en ten slotte ook de Kritieke Succes Factoren (KSF's) en de Prestatie Indicatoren (PI's) om deze KSF's meetbaar te maken. De KSF's en de PI's geven aan waarop gestuurd moet worden teneinde te bewaken dat het SMART doel bereikt wordt.

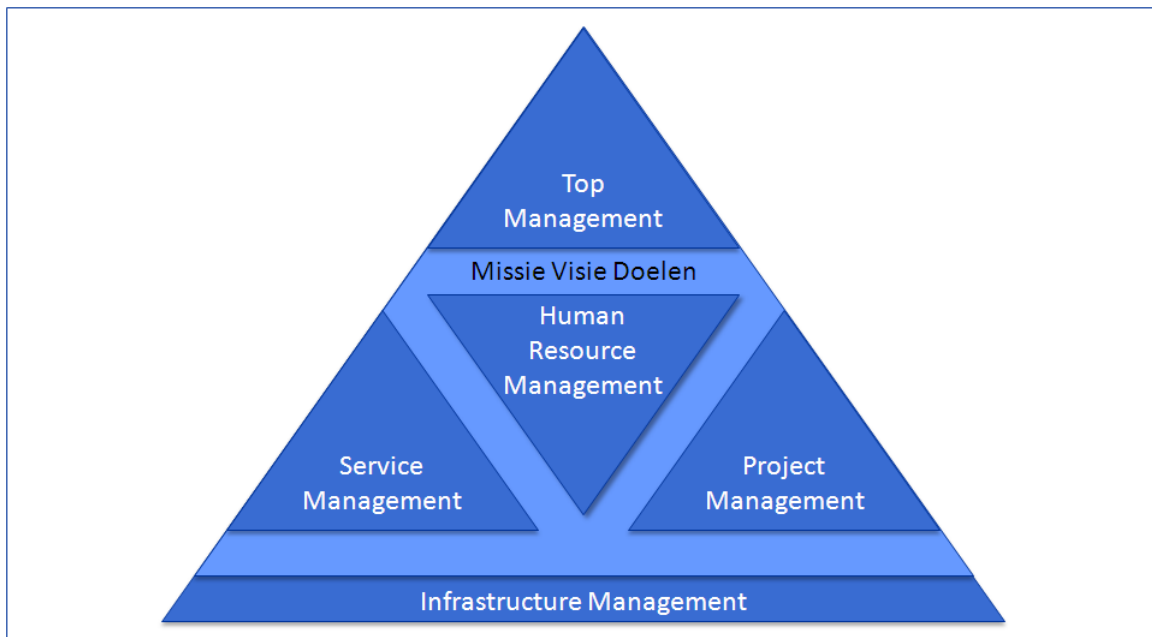
Als vastgesteld is op welke doelen de organisatie wil sturen kan invulling gegeven worden aan de business BSC. Hiervan kan een IT BSC worden afgeleid door per BSC perspectief te kijken hoe de beheerorganisatie de business hierbij kan ondersteunen. Deze IT BSC is de basis voor het PMS zoals in deze white paper beschreven.



Figuur 1, Balanced scorecard - bron: [Kaplan 2000].

Uit welke componenten bestaat een PMS?

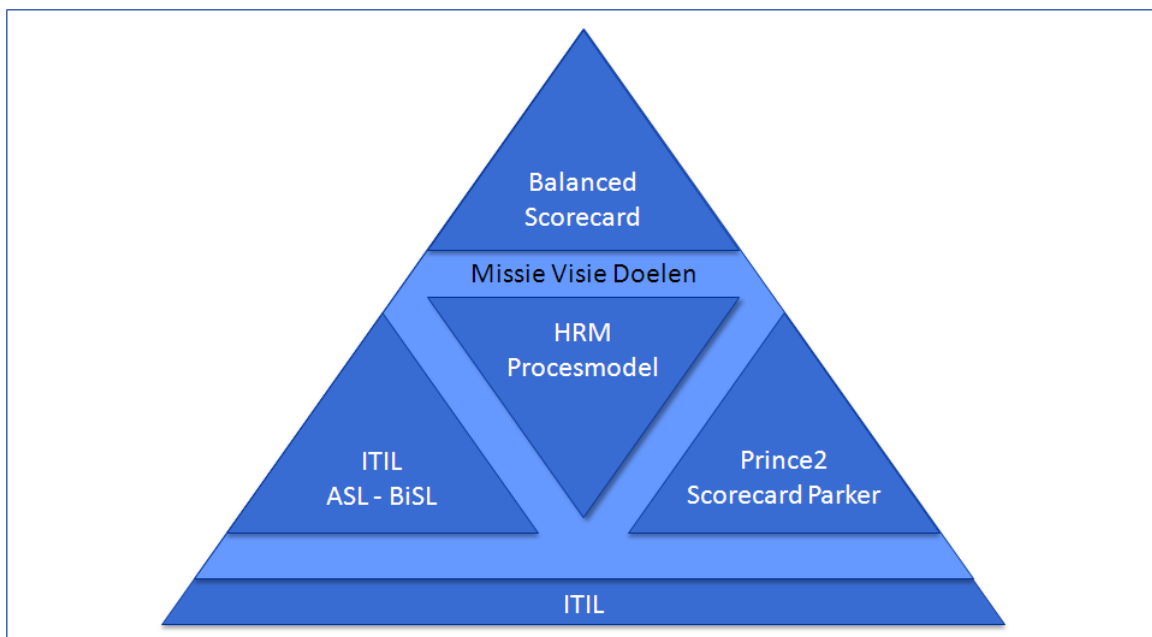
Om het PMS invulling te geven moeten alle aspecten van de IT BSC worden meegenomen. Daarmee is wel het beoogde doel bepaald maar staat nog niet vast wat de te meten objecten zijn. Wil de beheerorganisatie daadwerkelijk toegevoegde waarde bieden aan de gebruikersorganisatie, dan zal deze de ICT serviceverlening 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 een aantal besturingsaspectgebieden van de beheerorganisatie, te weten service management, infrastructure management, project management en human resource management. De aansturing van deze besturingsaspectgebieden (vakgebieden) vindt plaats door het topmanagement van de beheerorganisatie. Deze vakgebieden vormen de componenten van het PMS zoals in figuur 2 is afgebeeld.



Figuur 2, Functionele componenten van een PMS.

Hoe worden meetgegevens verkregen?

Het definiëren van de functionele componenten van een PMS is één, het verkrijgen van de meetgegevens is twee. Als bijvoorbeeld binnen het 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 technieken common sense geworden zoals ITIL en Prince2. 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.

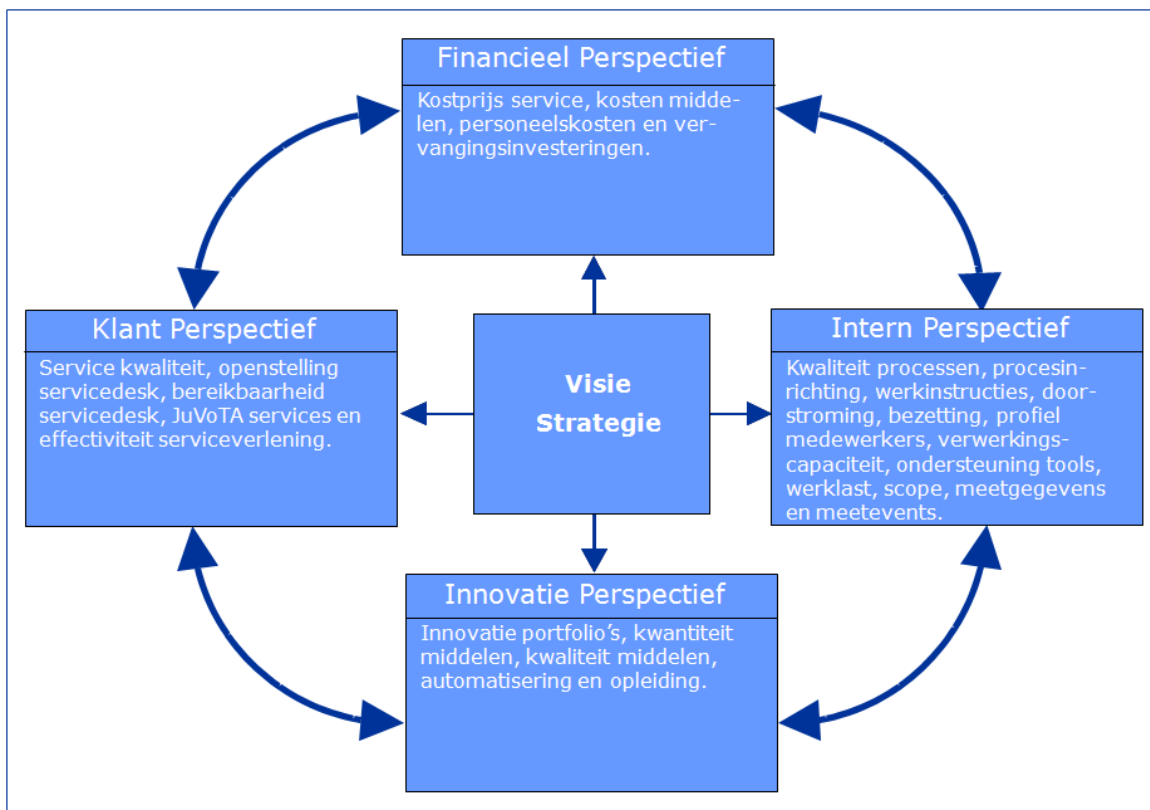


Figuur 3, Meetmethoden van een PMS.

Welke prestatie indicatoren moeten gemeten worden?

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 IT 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 (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 bezettingsgraad van de servicedesk een belangrijke KSF, zowel qua aantallen medewerkers als qua kennis (de tegenmaatregel). Als deze bezetting te laag is, dan loopt 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 de andere vakgebieden zoals project management.



Figuur 4, Bijdrage van service management aan de BSC.

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 gemeten worden 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 capacity management en de daarbij behorende PI's. Zo'n tabel dient ook opgesteld te worden voor andere processen.

KSF's	Capacity management PI's
Werklast	<ul style="list-style-type: none"> Het aantal voorspellingen van business transactie volumes. Het aantal services en producten waarvan de capaciteit en performance is

KSF's	Capacity management PI's
	<ul style="list-style-type: none"> gepland. Het percentage van de betrokken services en producten dat is gemonitord en geanalyseerd. Het aantal tuningsadviezen dat is gegeven. Het aantal incidenten, problemen en RFC's dat is onderzocht.
Bezetting	<ul style="list-style-type: none"> Het aantal FTE dat werkzaam is voor capacity management.
Verwerkings-capaciteit	<ul style="list-style-type: none"> Het aantal tijdseenheden dat nodig is om het capacity management proces te doorlopen opgedeeld per procedure, per SLA, per service en product. Het aantal tijdseenheden dat het onderzoeken van een RFC en projectplan kost op performance- en capaciteitsaspecten. Het aantal tijdseenheden dat het opstellen en afhandelen van SIP's kost. Het aantal tijdseenheden dat het begeleiden van de operationele beheerprocessen kost.
Scope	<ul style="list-style-type: none"> Het percentage en aantal bedrijfsprocessen, business services, services en producten dat binnen de scope van het capacity management proces valt.
Juistheid	<ul style="list-style-type: none"> Het percentage en aantal capaciteits- en performance-incidenten van applicaties en services die veroorzaakt zijn door fouten in de capaciteitsmodellering. Het percentage en aantal CI's met onnodige overcapaciteit. Het volume aan overcapaciteit. De aantal incidenten als gevolg van een te kort aan capaciteit of een slechte performance.
Volledigheid	<ul style="list-style-type: none"> Het percentage services en producten dat in het capaciteitsplan is meegenomen.

Tabel 1, PI's van het proces Capacity Management.

Hoe moet een PMS ingericht worden?

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 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 service desk 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 hiertoe. Door deze tools zoveel mogelijk te koppelen of te integreren wordt de bestuurlijke informatie verkregen waarmee het management een dashboard krijgt om de beheerorganisatie op te sturen teneinde de gestelde doelen te realiseren.

Wat biedt een PMS aan meerwaarde?

Veel organisaties besteden veel tijd en energie aan het vormgeven van managementaspectgebieden zoals service management (ITIL) en project management (Prince2). Hierbij wordt veel tijd besteed aan het registreren van informatie. Tevens worden veel monitortools aangeschaft waarmee veel meetgegevens worden verkregen. De vraag bij dit alles is echter in welke mate deze inspanning nu doelmatig is. Het

antwoord op deze vraag is gelegen in het verrijken van de veel gebruikte bottom-up invulling met een top-down vertaling vanuit de business doelen.

Middels deze vertaling van business doelen naar prestatie metingen op de werkvloer ontstaat een PMS dat aantoont dat alle investeringen gerechtvaardigd zijn en dat de doelen gehaald worden. Omgekeerd evenredig kan het PMS ingezet worden om gaten te vinden in de wijze waarop beheerprocessen zijn vormgegeven en projecten worden bestuurd. Tevens kan overtollig vet in de vorm van doelloze administratie en tooling worden weggesneden. Een belangrijke boodschap hierbij is zoveel mogelijk hergebruik te maken van aanwezige methoden en technieken alsmede het beschikbare meetinstrumentarium.

Mocht u interesse hebben in een verdere uiteenzetting van performance management dan kunt u deze vinden in het door SPS en ITMG gesponsorde boek ICT Prestatie Indicatoren dat deze maand is uitgekomen. Dit boek is te bestellen bij www.leonon.nl (menu-item dbmetrics).



ISBN13: 9789071501470