

# Het dashboard van de ICT-manager

Drs. J.C. de Boer RE

De financiële performance van ICT en met name de verantwoording van de uitgaven hebben altijd sterk de aandacht gehad binnen organisaties. Slechts weinig organisaties hebben echter inzicht in het totale functioneren van ICT. Het benodigde instrumentarium om hier inzicht in te krijgen is veelal beperkt aanwezig en fragmentarisch geïmplementeerd. De bekende business balanced scorecard kan uitstekend worden gebruikt voor het toepassingsgebied ICT. Door de balanced scorecard op een praktische manier toe te passen wordt het mogelijk dat het ICT-management inzicht krijgt in het totale functioneren van ICT binnen een organisatie.

Dit artikel is geschreven op basis van een artikel dat eerder is verschenen in Compact 2001/1 ([Boer01]).

## Inleiding

Nog nooit is de behoefte aan een adequate besturing en beheersing van ICT zo groot geweest als op dit moment. De omvang van de investeringen door organisaties in ICT is groot, terwijl de bedrijfsopbrengsten onder druk staan. Tevens wordt de afhankelijkheid van een betrouwbare, continue en concurrerende werking van de ICT steeds groter. Als gevolg hiervan komt er op de organisatie en daarmee op ICT-afdelingen een steeds grotere druk te liggen om met gebruikmaking van ICT resultaatgericht te presteren. De verschillende stakeholders, waaronder het topmanagement, de lijnmanagers, de ICT-manager, audit- en regelgevende instanties, aandeelhouders, leveranciers en afnemers, willen dan ook steeds meer inzicht hebben in de ICT-strategie en willen weten of het operationaliseren daarvan toegevoegde waarde oplevert en geen onverantwoorde risico's genereert.

Tabel 1.  
Verschillende stakeholders en hun kernvragen.

Stakeholders perspective	Key Questions
Board of Directors Executive Management Committee	What value does IT provide? Does IT enable or retard growth? Does IT advance organizational innovation and learning? Is IT well managed?
Line of Business Management Customer	Are we getting value for our IT investments? How does IT influence the customer experience? Does IT favourably effect productivity? Is IT positioning us for future market demands?
Audit and Regulatory	Are the organization's assets and operations protected? Are the key business and technology risks being managed? Are proper processes and controls in place?
IT Organization	Are we doing the right things? Are we effective? Where do we need to improve to meet our goals? Have we satisfied all key stakeholder interests? Can we attract/retain the talent we needed?

Opvallend is echter dat op dit moment de dagelijkse praktijk in de sturing van ICT-organisaties vaak nog steeds bestaat uit een jaarlijkse budgetteringsronde en een daaruit voortvloeiende maandelijkse financiële rapportage. Ten behoeve van ICT-projecten wordt gewerkt met een voortgangsrapportage, waarbij kwalitatief beschrijvende gegevens vaak als input worden gebruikt. Voor de exploitatie en het beheer wordt veel gewerkt met overzichten van up- en downtime en helpdeskstatistieken. Deze verantwoording is veelal ad hoc georganiseerd, de samenhang tussen de verschillende rapportages en de relatie met de bedrijfsstrategie ontbreekt. Een structureel opgezet performance-managementsysteem is voor topmanagers met betrekking tot ICT derhalve niet aanwezig.

In dit artikel wordt aan de hand van de balanced scorecard ingegaan op hoe performance management ten aanzien van ICT kan worden ingericht. Allereerst wordt kort ingegaan op wat onder performance management wordt verstaan. Daarna wordt de theorie uitgelegd en een praktijkvoorbeeld gegeven van een ICT-balanced scorecard.

## Performance management in ICT-organisaties

Om te bepalen welke prestaties relevant zijn om te managen is het van belang om als eerste de rol dan wel de toegevoegde waarde van de ICT-organisatie te bepalen. Ten tweede dient in aansluiting op het voorgaande een adequate invulling te worden gegeven aan het planning en control-proces om de doelen te bepalen en de realisatie ervan te volgen.

Het is belangrijk de rol en toegevoegde waarde van ICT vanuit meerdere gezichtspunten in kaart te brengen. Bij voorkeur dient te worden gekeken vanuit het perspectief van elke stakeholder. Elke stakeholder heeft immers eigen vragen waarover verantwoording moet worden afgelegd. Een voorbeeld van de verschillende stakeholders en de vragen waarop antwoord dient te worden verkregen, wordt weergegeven in tabel 1 ([Saul00]).



Om de vragen van de verschillende stakeholders te beantwoorden zal er gemeten moeten worden. Een uitspraak die in dit kader vaak wordt gehoord, is: 'If you can measure it, you can manage it'. Het doen van uitsluitend financiële metingen is hierbij volstrekt onvolgende. Om ook niet-financiële prestaties te meten wordt performance management toegepast. Performance management kan worden omschreven als ([Kap197]):

*een managementproces, in plaats van een stuurmechanisme, dat zich richt op het stellen van doelen (planning) en het controleren of deze doelen door de organisatie worden gehaald (control).*

Bij de toepassing van performance management dient de organisatie eerst scherp te krijgen wat als belangrijk wordt beschouwd. Toepassing van performance management zorgt ervoor dat wat door de organisatie als belangrijk wordt beschouwd, wordt gesignaleerd en dat het afgegeven signaal geanalyseerd kan worden. Performancemetingen kunnen uiteenlopen van simpele doorzichtige indicatoren tot complexe meetsystemen. Ook de invalshoek van waaruit wordt gemeten, kan verschillen; invalshoeken zijn bijvoorbeeld: financieel, efficiency, effectiviteit, service.

De voordelen van de implementatie van performance management zijn:

- \* het aanbrengen van een focus op het realiseren van strategische, financiële en niet-financiële doelen;
- \* het expliciteren en meetbaar maken van kernprestatie-indicatoren;
- \* het hanteren van prognoses en actiegerichte rapportages;
- \* het kunnen beschikken over consistente managementinformatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau (drill down);
- \* de prestaties gebruiken als leidraad voor communicatie binnen de organisatie;
- \* het bevorderen van een resultaatgerichte cultuur;
- \* de mogelijkheid om de organisatie te benchmarken.

Een groot aantal modellen kan worden gebruikt voor het inrichten van performance management. Het maakt op zich niet uit welk model wordt gebruikt. Belangrijk is dat de ICT-prestaties worden gemeten op meer gebieden dan alleen de financiën. In dit artikel is uitgegaan van het wellicht bekendste model voor performance management: de balanced scorecard. De balanced scorecard is als concept ontwikkeld door Kaplan en Norton. De balanced scorecard vertaalt de visie en de strategie van een onderneming in concrete doelstellingen, georganiseerd volgens vier verschillende perspectieven (zie figuur 1):

Figuur 1.  
ICT-balanced  
scorecard.



- \* het financieel perspectief;
- \* het klantperspectief;
- \* het perspectief van interne bedrijfsprocessen;
- \* het groei- en leerperspectief.

Samen vormen deze perspectieven het raamwerk van de balanced scorecard.

In elk van de perspectieven staat in de figuur tevens de centrale vraag van het perspectief in kwestie. Per perspectief dienen kritische succesfactoren (KSF's) te worden benoemd, die aangeven waarin de organisatie dient uit te blinken om succesvol te zijn voor de realisatie van de strategische doelstellingen. Deze succesfactoren worden ook wel kerncompetenties genoemd. Per KSF worden daarna kernprestatie-indicatoren (KPI's) bepaald, die kwantitatief weergeven in welke mate de KSF's worden behaald.

Naast de verschillende perspectieven (die zorgen voor een 'uitgebalanceerde' strategie) heeft de balanced scorecard nog een aantal andere belangrijke kenmerken in zich. Met name het financieel en het klantperspectief worden gekenmerkt door een duidelijke 'outside-in'-benadering. Dus: 'Hoe zien gebruikers en belanghebbers de ICT-organisatie?'. De tijdshorizon van de perspectieven varieert, van een vrij korte termijn voor het financieel perspectief tot een lange termijn voor het groei- en leerperspectief.

Onze ervaring is dat door toepassing van de balanced scorecard allerlei oorzaak-gevolgrelaties tot uiting komen. Door deze relaties kan worden waargenomen wat de prestaties van één perspectief voor gevolgen hebben voor de prestaties van een ander perspectief. Het doel van deze oorzaak-gevolgrelaties is het voorkomen van suboptimalisatie. Een ander kenmerk is dat KPI's SMART dienen te zijn, namelijk: Specifiek, Meetbaar, Ambitieuw, Relevant (maximaal tien à vijftien indicatoren), en Tijdgebonden. Anderzijds dienen ze een positieve impact te hebben op het gedrag en moeten ze beïnvloedbaar zijn door managers. Alleen als de KPI's voldoen aan deze kwaliteitseisen kunnen de prestaties een relevant inzicht geven voor ICT-managers.

### Het opstellen van een dashboard voor ICT-organisaties

De praktijk leert dat organisaties/medewerkers die betrokken raken bij het opzetten van een performance-managementsysteem voor de ICT-organisatie, daarover uitgesproken ideeën hebben. Elke betrokkene heeft zijn/haar stokpaardjes waarop gemeten zou moeten worden. Voorbeelden hiervan zijn:

- \* Helpdeskmedewerkers willen inzicht in verstoringen (o.a. aantal en soort incidenten, openstaande versus gesloten incidenten, oplossingstijden).
- \* Systeembeheerders willen inzicht in de performance van systemen (o.a. performance netwerk, performance serverpark, inzicht in changes).
- \* Projectmanagers willen inzicht in de voortgang van projecten (o.a. uitnutting projectbudget, planning in tijd, kwaliteit deliverables).

\* De IT-manager wil inzicht in het totale presteren van de ICT-organisatie (o.a. tevredenheid gebruikers over ICT-dienstverlening, personeelsverloop en ziekteverzuim ICT-afdeling, benchmark met andere soortgelijke ICT-afdelingen).

Vaak is te zien dat organisaties bij het opzetten van een performance-managementsysteem een aanpak hanteren waarbij vanuit KPI's wordt geredeneerd. Het gevolg is dan dat een lijst ontstaat van soms wel meer dan vijftig indicatoren waarop gemeten dient te worden. Het zal duidelijk zijn dat een dergelijke aanpak niet werkt en veel te veel resources vraagt om meetgegevens te verzamelen/interpreteren. Op basis van onze ervaring in het ontwikkelen en implementeren van ICT-dashboards/balanced scorecards wordt de volgende aanpak gehanteerd:

#### *Analyseren van de bedrijfsstrategie*

Als eerste stap in de ontwikkeling van de balanced scorecard voor ICT dient de bedrijfsstrategie te worden geanalyseerd om zodoende de strategische doelstellingen in kaart te brengen. Voor elke strategische doelstelling kunnen één of meer ICT-gerelateerde subdoelstellingen worden geïdentificeerd die aangeven op welke wijze ICT kan bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen. Deze ICT-gerelateerde doelstellingen worden vervolgens gebruikt om de KPI's voor de ICT te identificeren.

Benadrukt wordt dat het gaat om het *analyseren* van de bedrijfsstrategie met als doel input te verkrijgen voor het opstellen van de ICT-balanced scorecard. Voorkomen moet worden dat de medewerkers die betrokken zijn bij het opstellen van de scorecard zelf de bedrijfsstrategie gaan formuleren. Dit werkt namelijk zeer vertragend en daarbij geldt tevens dat een bedrijfsstrategie die op deze wijze tot stand komt, niet door de rest van de organisatie zal worden gedragen.

#### *Bepalen van de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren*

Gebaseerd op de strategische doelstellingen, een aantal interviews en veelal een workshop worden de belangrijkste kritische succesfactoren gedefinieerd. Vervolgens worden de prestatie-indicatoren ter beoordeling voorgelegd aan het lijnmanagement, de ICT-organisatie en de gebruikers. Met name de rol van de gebruikers en het (lijn)management is van belang. Te vaak komt het voor dat de ICT-afdeling zelf een eigen scorecard ontwikkelt die losstaat van de gebruikersorganisatie. Er wordt dan vergeten dat ICT er primair voor gebruikers en niet voor de ICT-afdeling zelf is.

#### *Definiëren van de kernprestatie-indicatoren*

Gebaseerd op de vorige stap en op interviews worden de kernprestatie-indicatoren gedefinieerd. Deze KPI's worden verdeeld naar: externe krachten, motivatoren, operationele resultaten en financiële resultaten. Daarbij worden tevens indicatoren voor historische en toekomstige prestaties meegenomen. De afhankelijkheden tussen de gedefinieerde ICT-indicatoren worden geëvalueerd, evenals de financiële gevolgen daarvan. De laatste stap bestaat uit het definiëren van de benodigde gegevensstromen en de processen die nodig zijn om de gedefinieerde meetgegevens te verkrijgen.

Hoewel het niet eenvoudig is dient met name aandacht te worden besteed aan de stap van het in kaart brengen van de relaties tussen de verschillende KPI's. Een voorbeeld hiervan is de relatie tussen budget en prestaties van de afdeling Exploitatie en beheer. Als het budget / de bestedingen voor exploitatie en beheer omhoog gaan, mag je verwachten dat dit een positieve invloed heeft op de prestaties van de beheerafdeling. Het zal duidelijk zijn dat indien na implementatie van de scorecard uit de KPI's blijkt dat dit niet het geval is, nadere analyse dan noodzakelijk is. Door vooraf de relaties in kaart te brengen wordt de interpretatie van de scorecard eenvoudiger en effectiever.

#### *Ontwikkelen van de scorecards*

Scorecards en prestatierapportages zullen veelal zodanig ontwikkeld worden dat zij kwantitatieve gegevens bevatten. Deze scorecards worden voorgelegd aan het lijnmanagement, het ICT-management en de gebruikers voor het geven van feedback en voor goedkeuring.

Tegenwoordig zijn er verschillende standaardpakketten in de markt beschikbaar waarmee scorecards zijn te ontwerpen. Hoewel het gebruik hiervan handig is, moet voorkomen worden dat het pakket zelf met alle mogelijkheden niet de boventoon gaat voeren in het ontwerptraject. In dit stadium voldoet veelal ook een eenvoudig Excel- en/of PowerPoint-sheet.

Te vaak komt het voor dat de ICT-afdeling zelf een eigen scorecard ontwikkelt die losstaat van de gebruikersorganisatie.

#### *Uitvoeren van nulmeting en rapportage*

Om te starten met het meetproces wordt een eerste nulmeting uitgevoerd. De organisatie verzamelt de benodigde gegevens uit zowel interne als externe bronnen om de gekozen prestatie-indicatoren te toetsen.

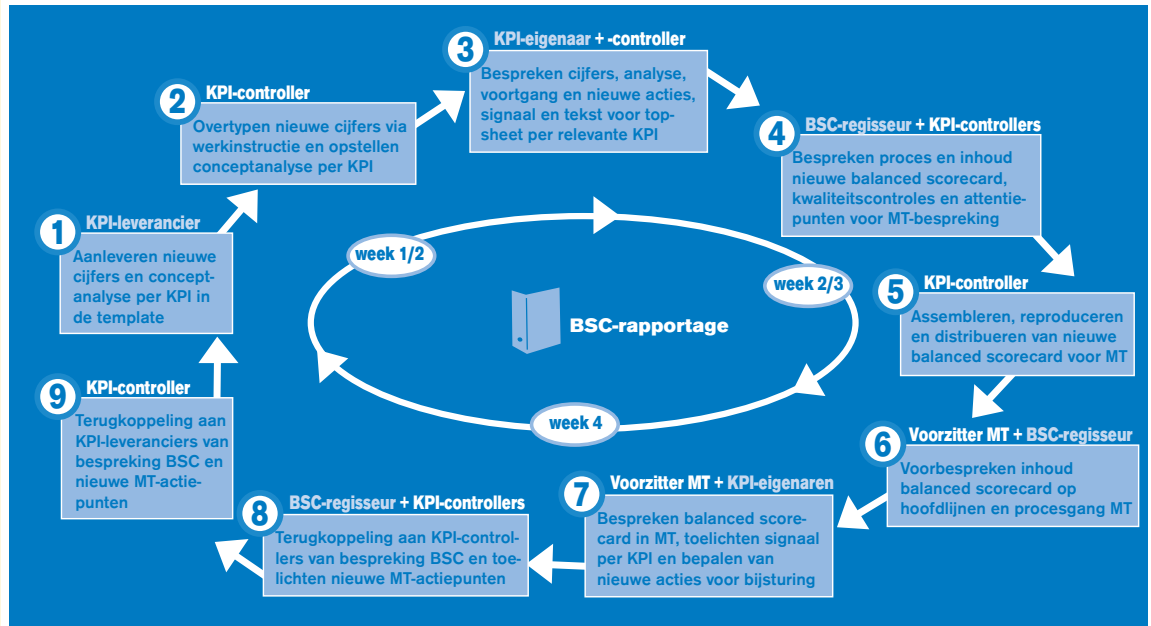
Het is aan te raden de nulmeting snel uit te voeren en niet te wachten totdat het gehele performance-managementsysteem is uitgekristalliseerd (maximaal één maand na ontwerp scorecard). De praktijk leert dat het bij de nulmeting niet mogelijk is om voor alle indicatoren meetgegevens te achterhalen (bijvoorbeeld door onwennigheid, gebrek aan ervaringscijfers, ontbreken van hulpmiddelen om meetgegevens te achterhalen). De resultaten van de meting dienen bij voorkeur op een grafische manier gerapporteerd te worden (zie figuur 3 verderop in dit artikel). Door te meten, te rapporteren en te laten zien op welke punten nog gegevens ontbreken wordt gerealiseerd dat de scorecard gaat leven in de organisatie.

#### *Inpassen in de totale Quality Control*

Het ontworpen en geïmplementeerde scorecardproces dient te worden ingebed in de bestaande organisatie, processen en procedures (het verzamelen van de benodigde gegevens en de rapportage). Een structureel gebruik van de scorecard is namelijk alleen te realiseren door deze deel te laten uitmaken van de reguliere rapportagecyclus.



Figuur 2.  
De cyclus voor het  
periodiek opstellen en  
naleven van de  
balanced scorecard  
(BSC).



Tabel 2.  
Do's en don'ts bij de  
implementatie van de  
ICT-balanced  
scorecard.

Do's bij de implementatie	Don'ts bij de implementatie
<p><b>1. Sluit de balanced scorecard aan op de bedrijfsstrategie.</b> Gebruik de scorecard als een platform voor de implementatie van de strategie. Voorkomen dient te worden dat het tool wordt gezien als een controlemiddel van boven af. De uitkomsten dienen gericht te zijn op de toekomst en niet op het verleden.</p>	<p><b>1. Streef niet naar te veel perfectie.</b> Niet alles is altijd kwantitatief te meten (niet alles kan exact berekend worden). Ook bij het gebruik van de ICT-balanced scorecard blijven interpretatie en schatting noodzakelijk. Combineer bij voorkeur verschillende reeds binnen de organisatie aanwezige methodieken om kwantitatieve gegevens te verkrijgen, zoals Return on Investment en historische vergelijkingen. Integreer eveneens benchmarkinzichten in de factoren.</p>
<p><b>2. Zorg voor voldoende commitment.</b> Bij het opzetten, inrichten en implementeren van de scorecard dienen alle stakeholders te worden betrokken. Een ICT-balanced scorecard die enkel en alleen vanuit het gezichtspunt van de ICT-organisatie is opgezet, zal slechts een beperkte toegevoegde waarde hebben. De balanced scorecard dient bij voorkeur door alle stakeholders te zijn geaccepteerd. In elk geval dient het topmanagement volledig achter de implementatie te staan. Koppel de doelen en normen aan persoonlijke plannen van managers.</p>	<p><b>2. Streef niet naar te veel indicatoren.</b> Beperk de invulling van de scorecard tot tien à vijftien relevante performance-indicatoren. Het is niet moeilijk om een groot aantal performance-indicatoren te bedenken. Het meten en interpreteren van een groot aantal indicatoren echter is veelal arbeidsintensief en complex. Voorkom tevens dat na enkele maanden gebruik alle aandacht wordt gericht op het implementeren van technische balanced scorecard-tools.</p>
<p><b>3. Pas de balanced scorecard aan het volwassenheidsniveau aan.</b> Niet iedere ICT-organisatie moet streven naar het uitwerken van elk van de vier verschillende perspectieven van de balanced scorecard. Wil de balanced scorecard succesvol worden toegepast, dan dient de invulling in evenwicht te zijn met het volwassenheidsniveau. Uiteraard moet hierbij eveneens een afweging worden gemaakt of de kosten voor het opstellen/implementeren van de ICT-scorecard opwegen tegen de toegevoegde waarde daarvan.</p>	<p><b>3. Onderschat niet de inspanning en kosten.</b> Maak derhalve een kosten-batenafweging voor het verzamelen van data.</p>

#### Verrichten van de periodieke meting

De laatste stap bestaat uit het periodiek (wekelijks/maandelijks) genereren van de ICT-scorecards. Het zal de lezer duidelijk zijn dat de activiteiten om te komen tot het ontwerp van en de implementatie van de balanced scorecard niet eenmalig dienen te zijn. De balanced scorecard moet daadwerkelijk worden gebruikt voor performance management. Om maandelijks een balanced scorecard-rapportage op te stellen dienen dan ook verschillende rollen te worden onderkend met elk eigen verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden. Deze rollen kunnen verdeeld worden over één of meer functionarissen. De taken gericht op het maandelijks opstellen en gebruiken van de balanced scorecard-rapportage worden in figuur 2 weergegeven.

De uitdaging blijkt veelal niet in het ontwerp van de balanced scorecard te zitten maar in het structureel instandhouden van een organisatie die maandelijks een balanced scorecard-rapportage opstelt en aan de hand hiervan sturing uitoefent.

Tot slot van deze paragraaf geven wij in tabel 2 een aantal do's en don'ts bij de implementatie van de ICT-balanced scorecard.

#### Een voorbeeld van een balanced scorecard voor een ICT-organisatie

In figuur 3 wordt een voorbeeld gegeven van een ICT-balanced scorecard topsheetrapportage. In de praktijk is voor elk van de KPI's een onderliggende detailrapportage beschikbaar. Hierin worden onder andere per KPI de detailgegevens, de historie, een analyse en te ondernemen acties weergegeven. Aan de hand van het voorbeeld wordt in deze paragraaf een korte toelichting gegeven hoe de scorecard te interpreteren.

## Financieel perspectief

### Theorie

In het financieel perspectief van de ICT-balanced scorecard staan de meer traditionele indicatoren die aangeven hoe de ICT-organisatie er financieel gezien voor staat.

### Toelichting en analyse KPI's

Welke actie ook wordt uitgevoerd binnen een organisatie, zij mondt altijd uit in een positief of negatief resultaat dat uitgedrukt wordt in geld. In het betreffende voorbeeld zijn de volgende KPI's opgenomen:

#### \* *Totale kosten versus budget.*

Aangegeven wordt hoe in de betreffende maand de uitnutting van het ICT-budget is. De meeste organisaties zijn in staat een dergelijke KPI maandelijks op te leveren. Door gebruik te maken van stoplichten kan door het management in één oogopslag worden gezien hoe het staat met de uitnutting van het budget. In het betreffende voorbeeld is te zien dat er deze maand een overschrijding van het budget is geweest van € 2.100.000. De indicator staat dus op rood. Met het pijltje is aangegeven dat de overschrijding een stijgende trend laat zien ten opzichte van de voorgaande maand.

#### \* *Benchmark tarieven.*

In het betreffende voorbeeld hanteert de organisatie een systematiek waarbij de ICT-afdeling activiteiten uitvoert voor de verschillende business units en hiervoor vaste uurtarieven in rekening brengt. De ICT-afdeling dient hiervoor marktconforme tarieven te hanteren. Uit het jaarlijks benchmarkonderzoek blijkt dat de tarieven van de ICT-afdeling gemiddeld € 50 per uur onder het niveau van de markt liggen (de indicator staat op groen).

Het belangrijkste bij het financieel perspectief is dat indicatoren worden vastgesteld die kunnen fungeren als een vroege waarschuwing voor de ontwikkeling van de financiële prestaties van de ICT-afdeling in de toekomst.

## Klantperspectief

### Theorie

In het klantperspectief van de balanced scorecard staat één vraag centraal: 'Hoe wordt de kwaliteit van de ICT-dienstverlening door de klant ervaren?'. In het geval van een ICT-afdeling worden als klant veelal gezien het management en de eindgebruikers die ICT-diensten afnemen. Het belang van de gebruikersorganisatie is de laatste jaren steeds groter geworden. In het verleden bepaalde de ICT-afdeling nog wat goed was voor de gebruikersorganisatie. Tegenwoordig mag van de gebruikersorganisatie worden verwacht dat zij aangeeft welke dienstverlening tegen welk kwaliteitsniveau door de ICT-organisatie moet worden geleverd.

### Toelichting en analyse KPI's

Een aantal algemene indicatoren is terug te vinden op vrijwel elke ICT-balanced scorecard. Klant/gebruikers tevredenheid is natuurlijk uiterst belangrijk voor bijna elke ICT-organisatie. Maar het is verbazingwekkend hoe weinig ICT-organisaties daadwerkelijk een objectief beeld hebben van wat gebruikers vinden van ICT en de dienstverlening van de ICT-organisatie. In het betreffende voorbeeld zijn de volgende KPI's opgenomen:

#### \* *Service level rapportages opleveren.*

Aangegeven wordt of de ICT-afdeling zoals afgesproken aan elk van de zes business units maandelijks rapporteert over de geleverde dienstverlening. Aangegeven is dat voor het eerst deze maand aan elk van de zes units een rapportage is opgeleverd. De indicator staat op groen.

#### \* *Voldoen aan afspraken service levels uit SLA's.*

De indicator staat op rood en laat zien dat in 75% van de gevallen voldaan wordt aan het met de gebruikersorganisatie afgesproken serviceniveau. De norm in dit geval was 95%. Uit de detailrapportage die niet in dit artikel is opgenomen, is op te maken dat de oorzaak vooral ligt bij de beschikbaarheid van de SAP R/3-aplicatie. Deze is een aantal dagen uit de lucht geweest. Tevens staat een te groot aantal helpdeskmeldingen open (238 in totaal, dit is op te maken uit de detailrapportages die aan figuur 3 ten grondslag liggen). De helpdesk lukt het al een aantal maanden niet om de achterstanden weg te werken. Besloten is de helpdesk uit te breiden met vier extra fte's.

## Intern perspectief

### Theorie

In het intern perspectief van de ICT-balanced scorecard worden factoren gemeten die aangeven 'Hoe effectief en efficiënt zijn de processen van de ICT-organisatie?'. Zoals in het klantperspectief beschreven, is het voor een organisatie heel belangrijk om zich te richten op de wensen en behoeften van de klanten. Om hieraan te kunnen voldoen, moeten de klantgerichte maatregelen worden omgezet in interne maatregelen, die erop gericht zijn te voldoen aan de verwachtingen van de klant. Per slot van rekening is een uitstekende bediening van de klant afgeleid van processen, beslissingen en activiteiten die plaatsvinden binnen de ICT-organisatie.

### Toelichting en analyse KPI's

De doelstellingen en prestatie-indicatoren voor het interne perspectief worden in de praktijk pas ontwikkeld nadat het management de doelstellingen en prestatie-maatstaven voor het financiële perspectief en het klantperspectief gereed heeft. In het betreffende voorbeeld zijn de volgende KPI's opgenomen:

#### \* *Mate van implementatie ITIL-processen.*

De organisatie in het voorbeeld is twee jaar geleden gestart met het professionaliseren van het beheer. Destijds is daarvoor ITIL als uitgangspunt genomen. De indicator laat zien dat 95,5% van de ITIL-processen is ontworpen en geïmplementeerd. De professionalisering van het beheer ligt nagenoeg op schema (indicator staat op geel).

#### \* *Gemiddeld ziekteverzuim.*

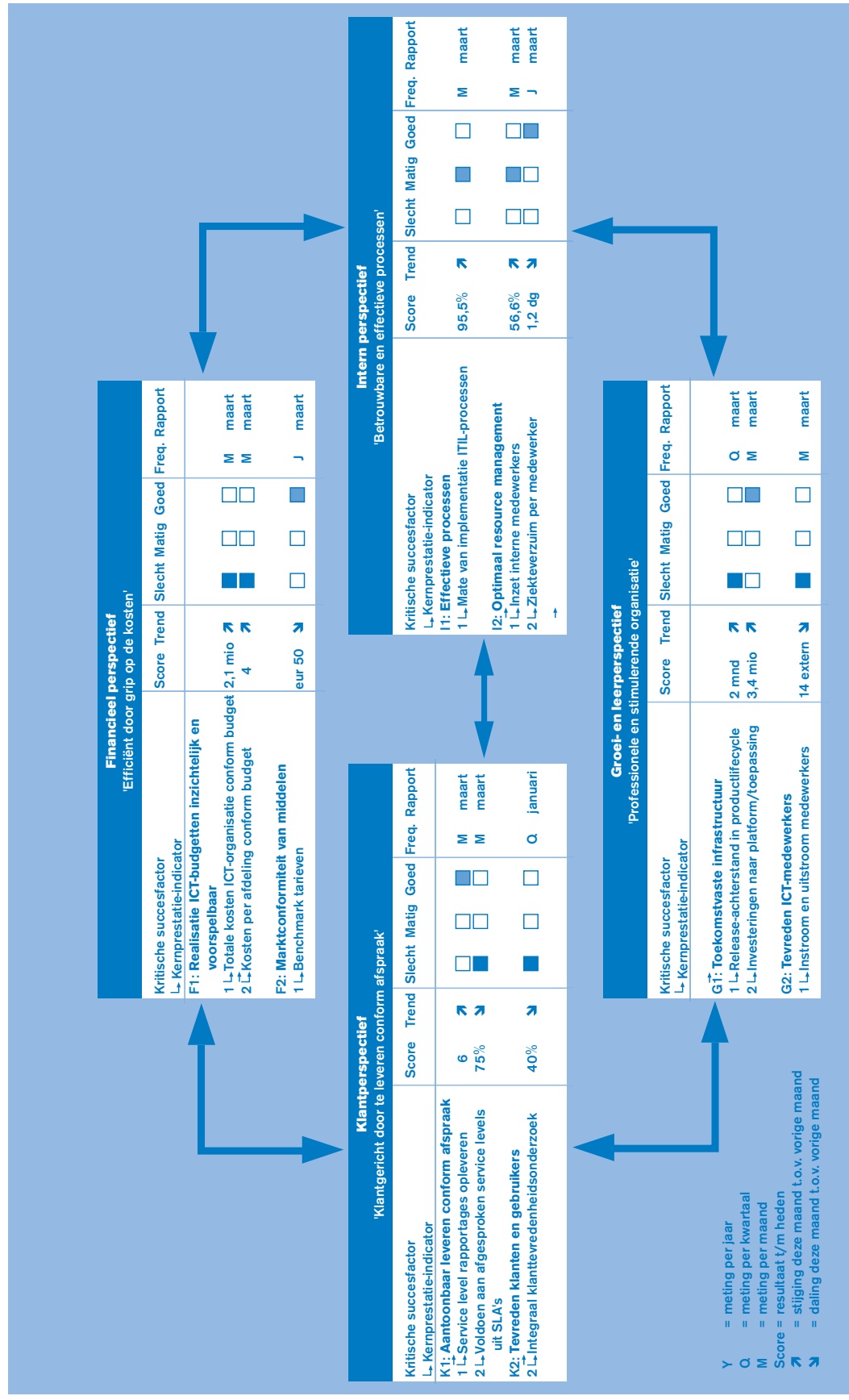
De afgelopen maand is het ziekteverzuim 1,2 dagen in totaal geweest. Nagenoeg niemand is ziek geweest en er zijn geen structureel zieken. Op de ICT-afdeling werken 56 personen. De indicator staat derhalve op groen.

## Groei- en leerperspectief

### Theorie

In het groei- en leerperspectief van de ICT-balanced scorecard staat de volgende vraag centraal: 'Is de ICT-organisatie in staat te vernieuwen en te verbeteren?'.  
 \* *Service level rapportages opleveren.*

Figuur 3. Voorbeeld van een balanced scorecard voor een ICT-organisatie.



Tegenwoordig opereren veel organisaties in een zeer dynamische omgeving. Het vierde perspectief van de scorecard bevat doelstellingen en metingen die het groei- en leerproces van de organisatie verbeteren. Deze doelstellingen hebben meestal betrekking op het personeel, de informatiesystemen en de interne procedures. Dit omvat feitelijk de infrastructuur die de onderneming nodig heeft om de doelstellingen in de overige drie scorecard-perspectieven te kunnen realiseren.

#### Toelichting en analyse KPI's

In veel organisaties waar de ICT-balanced scorecard wordt geïntroduceerd, verandert er niet alleen veel voor het management, maar is er ook een ingrijpend proces van verandering aan de gang voor de medewerkers. Als organisaties hun doelstellingen willen verwezenlijken met betrekking tot het interne-processenperspectief en het klantperspectief, moeten medewerkers bereid zijn en de bevoegdheid krijgen zich aan te passen en geheel nieuwe verantwoordelijkheden op zich te nemen. Ideeën om processen en resultaten ten behoeve van klanten te verbeteren, moeten in toenemende mate afkomstig zijn van medewerkers in de frontlinie, omdat zij het dichtst bij de klanten staan. In het betreffende voorbeeld is onder andere de volgende KPI opgenomen:

#### \* In- en uitstroom medewerkers.

In totaal staan 14 interne vacatures open. Het aantal interne instromers blijft achter. Helaas is echter qua saldo het aantal internen in maart gedaald. De prognose voor de aankomende maanden is positief qua instroom van internen. De wervingscampagne heeft een positieve invloed gehad. Bij de externe medewerkers zijn er 29 ingestroomd en 15 uitgestroomd. Per saldo is deze maand voor het eerst het aantal externen dus toegenomen (dit is op te maken uit de detailrapportages die aan figuur 3 ten grondslag liggen).

Het groei- en leerperspectief is het meest 'ontastbaar' van de vier balanced scorecard-perspectieven. In ieder geval zijn hierin indicatoren terug te vinden die te maken hebben met de medewerkers en hun tevredenheid, functioneren en leer- en aanpassingsvermogen. Daarnaast gaat het in dit perspectief om andere indicatoren die maken dat de organisatie zich snel aan kan passen aan veranderende marktomstandigheden. Voor de ene organisatie zal daarbij de flexibiliteit van de ICT een grote rol spelen, terwijl voor een andere organisatie het van het grootste belang is zeer vernieuwende ideeën te kunnen produceren. Pas op dat dit niet klakkeloos wordt vertaald in indicatoren die met productontwikkeling te maken hebben. Soms zijn deze beter op hun plaats in het interne-processenperspectief. Misschien gaat het bij een specifieke organisatie vooral om de starheid van procedures of om het onvermogen van mensen zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden.

#### Conclusie

De praktijk leert dat de implementatie van performance management in de ICT-organisatie uitstekende handvaten biedt voor de sturing van de ICT-organisatie. Door het toepassen van performance management worden namelijk de visie en strategie van de ICT-organisatie vertaald naar concrete doelstellingen en georganiseerd volgens vier gezichtspunten: het financiële gezichtspunt, dat

van de klant, van de interne organisatie en het gezichtspunt van het leer- en groeivermogen van de ICT-organisatie.

Door serieus bezig te gaan met het implementeren van performance management kan het tijdperk worden afgesloten waarbij de sturing van ICT-organisaties bestaat uit het enkel en alleen uitvoeren van een jaarlijkse budgetteringsronde (inclusief de financiële verantwoording en het najagen van niet-meetbare 'soms opportunistische' ICT-doelstellingen). Het karakter van de verantwoording verschuift van ad hoc naar structureel. Met name in een tijd waarin de omvang van investeringen door organisaties in ICT zo groot zijn en de bedrijfsopbrengsten c.q. de geloofwaardigheid van organisaties sterk onder druk staan, kan niet snel genoeg worden gestart met het inrichten van een performance-managementsysteem voor ICT.

*Dr. J.C. de Boer RE* is werkzaam als senior manager bij KPMG Information Risk Management. Zijn aandachtsgebied bestrijkt ICT-governance en ICT-professionaliseringsvraagstukken. Hij is op dit terrein betrokken bij zowel audit- als adviesopdrachten.

## De tijd is rijp voor het inrichten van een performance-managementsysteem voor ICT.

Wellicht de belangrijkste boodschap bij het implementeren van performance management is dat het praktisch, transparant en realistisch moet zijn. Het succesvol managen van ICT-organisaties geschiedt het beste op basis van een beperkt aantal specifieke indicatoren en gezichtspunten.

#### Literatuur

- [Boer01]  
J.C. de Boer, J. Vandecasteele and K. Rau, *Use of the Balanced Scorecard for ICT Performance Management*, Compact 2001/1.
- [Jong98]  
B. de Jong en D. Starre, *IT governance and management*, Nolan, Norton & Co., 1998.
- [Kapl97]  
R. Kaplan en D. Norton, *Op kop met de Balanced Scorecard*, Uitgeverij Contact, 1997.
- [Keun96]  
D. Keuning en D.J. Eppink, *Management & Organisatie*, Educatieve Partners Nederland BV, 1996.
- [Leeu96]  
O.C. van Leeuwen, *Managementinformatie voor periodieke besluitvorming*, Samsom Bedrijfsinformatie, 1996.
- [Mast95]  
W. Mastenbroek, *Er is geen nieuw type organisatie*, Holland Management Review, nr. 44, 1995.
- [L. du Mee, diverse artikelen.  
[Nola92]  
R.L. Nolan en W.J.D. Koot, *Actualisering van de Nolan fasen-theorie*, rapport Nolan, Norton & Co, 1992.
- [Saul00]  
Saul 2000, *The IT Balanced Scorecard – A road to effective Governance of a Shared Services IT Organization*, Information System Control Journal, Volume 2, 2000.
- [Zee97]  
H.T.M. van der Zee, *In search of the value of IT*, Tilburg University Press, 1997.