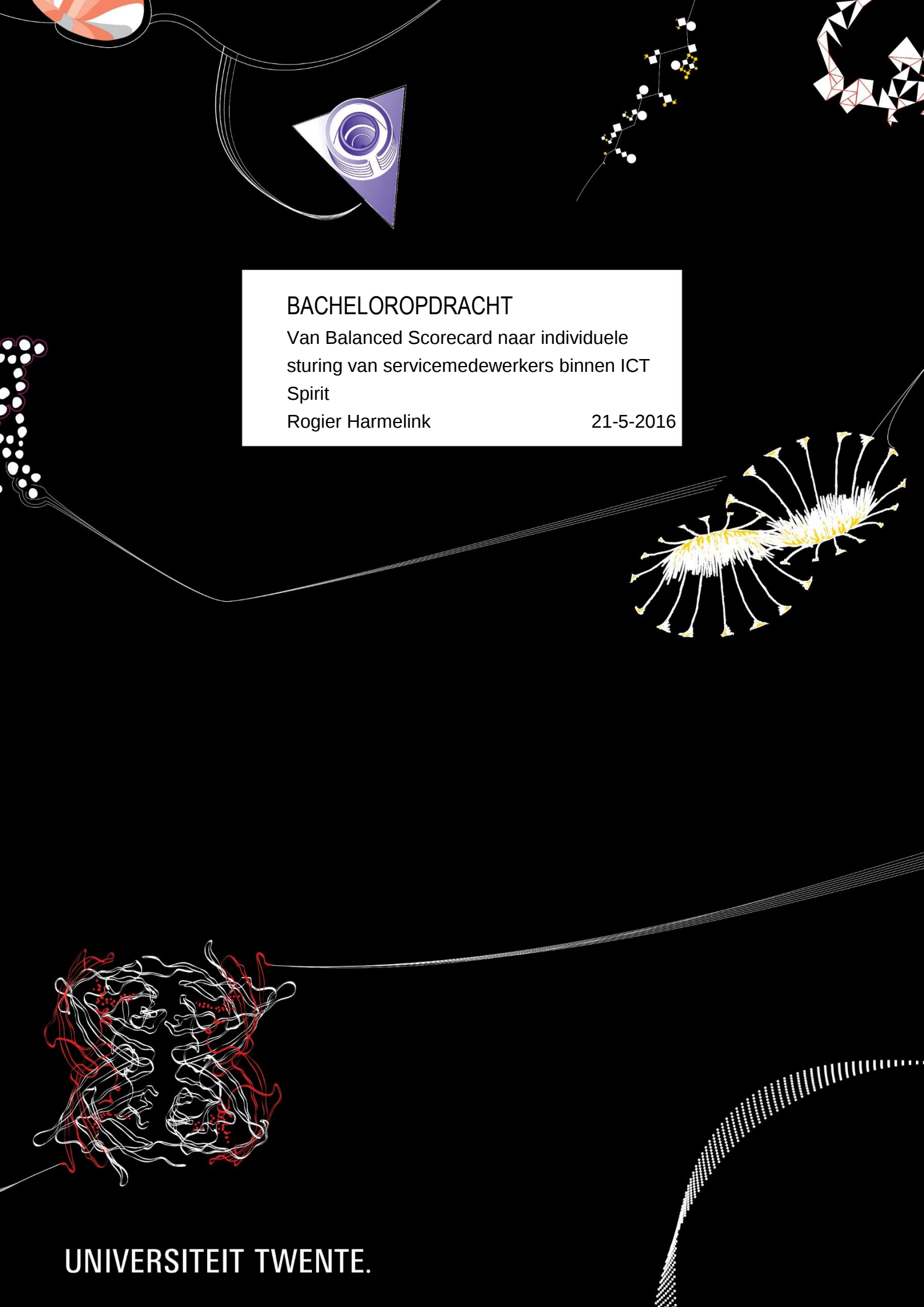




BACHELOROPDRACHT

Van Balanced Scorecard naar individuele
sturing van servicemedewerkers binnen ICT
Spirit

Rogier Harmelink

21-5-2016

Abstract

Van Balanced Scorecard naar individuele sturing van engineers binnen ICT Spirit. De Balanced Scorecard is een methodiek uit de Business Performance Management en zal zodoende een belangrijk element in dit verslag zijn. In het verslag zal de doelstelling zijn om Business Performance Management binnen ICT Spirit op alle lagen van de organisatie te ontwikkelen. Daarbij zal als probleemstelling worden gebruikt: *“Welke Key Performance Indicators kunnen bijdragen aan de individuele sturing van servicemedewerkers?”*. Aanvullende onderzoeksvragen rondom een literatuuronderzoek, de huidige situatie, het toepassen van gevonden kennis en het ontwerpen zijn opgesteld om te helpen in het beantwoorden van de probleemstelling.

Vervolgens is het onderzoek van start gegaan met een theoretisch kader waarin verschillende wetenschappelijk theorieën rondom Business Performance Management worden verklaard. Zo wordt het verschil tussen Key Performance Indicators en Performance Indicators aangegeven. Het ezelsbruggetje S.M.A.R.T. (Specifiek, Meetbaar, Haalbaar, Relevant en Tijdsgebonden) geeft randvoorwaarden voor goede (Key) Performance Indicators. Voor het ontwerpen van Key Performance Indicators vanuit een missie, visie en strategie wordt de Balanced Scorecard beschreven met aanvullend een methode om deze te implementeren. Hoshin Kanri wordt gebruikt om de connectie te maken tussen de verschillende lagen in de organisatie.

Na het theoretische kader wordt de huidige situatie van ICT Spirit met betrekking tot Business Performance Management besproken. Als eerste wordt de missie, visie en strategie van ICT Spirit verduidelijkt. Waarna eerder ontworpen Key Performance Indicators door ICT Spirit worden getoetst aan de hand van de S.M.A.R.T. randvoorwaarden en een eventuele link met de Balanced Scorecard. Het blijkt dat een groot merendeel hieraan niet voldoet. Tevens worden de verschillende processen rondom servicemanagement en de IT-systemen Evatic en Kaseya beschreven.

Vanuit de missie, visie en strategie zijn vervolgens een zestiental Key Performance Indicators opgesteld die aan de hand van aanvullende eisen ook zijn gevalideerd. De onderlinge verhoudingen tussen de verschillende Key Performance Indicators zijn kwalitatief beschreven met aansluitend een beschrijving van een kwantitatieve methode met behulp van lineaire regressie. Voor het tactische niveau en operationele niveau zijn dankzij de SMART Pyramide Performance Indicators op procesniveau en individueel niveau gegeven. Uit het ontwikkelen blijkt dat een vijftal Key Performance Indicators kunnen helpen in het sturen van individuele servicemedewerkers. Namelijk: Betrouwbaarheid eigen omgeving, betrouwbaarheid informatiebeveiliging, voldoen tijdsbesteding per level servicedesk SLA, voldoen responstijd SLA en rendabele contracten.

Om te deze medewerkers te kunnen sturen is een Excel dashboard ontwikkeld waarin de (Key) Performance Indicators op alle niveaus zijn weergegeven. Ook is een advies gegeven over het sturen van de medewerkers met behulp van goalsetting theory en het catchball proces. Het onderzoek eindigt met aanbevelingen aan ICT Spirit om de laatste nodige stappen voor Business Performance Management in de organisatie succesvol te kunnen implementeren.

Het onderzoek probeert op basis van verschillende wetenschappelijk methoden op het gebied van Business Performance Management een combinatie te maken die aansluit op de situatie van ICT Spirit. Beperkingen lagen er in de beschikbaarheid van bruikbare data om de (Key) Performance Indicators daadwerkelijk te meten. Toekomstig onderzoek is aanbevolen binnen ICT Spirit op het gebied van data. Wetenschappelijk valt er onderzoek te doen naar de statistische relatie tussen Key Performance Indicators en ontworpen Performance Indicators met betrekking tot de gekozen methode voor het ontwikkelen van deze Indicators.

Managementsamenvatting

In dit onderzoek is antwoord gegeven op *“Welke Key Performance Indicators kunnen bijdragen aan de individuele sturing van servicemedewerkers?”*. Aanvullend zijn deelvragen opgesteld die aansluiten op de beantwoording van de hoofdvraag. Namelijk: *“Wat is er in de literatuur te vinden over het opstellen van Key Performance Indicators met betrekking tot Business Performance Management”, “Hoe ziet de huidige situatie binnen ICT Spirit eruit met betrekking tot Business Performance Management?”, “Hoe kan gevonden kennis toegepast worden binnen ICT Spirit” en “Hoe kunnen de gevonden KPI’s en PI’s operationeel worden gemaakt binnen ICT Spirit?”*

ICT Spirit is ISO 9001, ISO 20000 en ISO 27001 gecertificeerd. Onderdeel hiervan is het monitoren en controleren van het beleid en de processen. Dit is echter nog niet operationeel gemaakt aan de hand van indicatoren. Zodoende is er een risico dat structurele fouten binnen de verschillende processen onopgemerkt blijven. Aansluitend kan het management geen sturing geven aan medewerkers op de prestaties die geleverd worden in de verschillende processen. Als laatste is er het risico dat ICT Spirit de certificering verliest bij een nieuwe audit als blijkt dat monitoring ontbreekt.

Uit het onderzoek blijkt dat KPI’s die eerder door ICT Spirit zijn opgesteld in grote lijnen niet voldoen aan de eisen die beschreven worden in de literatuur. Tevens sluiten de KPI’s niet aan op de Balanced Scorecard methodiek terwijl er wel gerefereerd wordt bij de KPI’s naar diezelfde methodiek. Ook blijkt dat de prestaties in de servicemanagementprocessen niet worden gemeten. Voor een groot deel van deze processen zijn geen PI’s opgesteld. Aansluitend kwam naar boven dat de data mogelijk vervuld is wat de metingen belemmert.

De oplossing is om op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau binnen ICT Spirit nieuwe KPI’s en PI’s op te stellen. In het onderzoek zijn op strategisch niveau een zestiental nieuwe KPI’s opgesteld met behulp van de Balanced Scorecard methodiek. Hieruit blijken vijf KPI’s een relatie te hebben met het antwoord op de hoofdvraag. Op tactisch niveau worden PI’s opgesteld rondom de servicemanagementprocessen. Aansluitend worden op operationeel niveau PI’s opgesteld voor medewerkers in het Incident Managementproces en voor een servicedesk medewerker een Personal Scorecard. Sturing van deze medewerkers kan gebeuren met feedback loops, goalsetting theory en gamification. Al deze niveaus en bijbehorende (K)PI’s zijn ook verwerkt in een dashboard. Het dataprobleem zal moeten worden onderzocht aan de hand van een apart onderzoek.

De implementatie van deze oplossing geschiedt als volgt. Allereerst moet door de directeur worden aangekondigd worden dat BPM wordt ingevoerd binnen ICT Spirit. Hierbij moeten de drie niveaus, namelijk strategisch, tactisch en operationeel als leidraad genomen worden in de implementatie. Aanvullend zijn de kwaliteitscirkel van Deming en het catchball proces vanuit Hoshin Kanri belangrijke hulpmiddelen in de implementatie van BPM. In het implementatieplan staan gedetailleerde stappen beschreven om BPM over alle drie de niveaus te implementeren.

Aanbevolen aan het management is om op korte termijn werk te maken van het uitvoeren van het dataonderzoek en het tot uitvoer brengen van de Balanced Scorecard op het strategische niveau. Zonder monitoring van het strategisch niveau blijft er het enorme risico dat mogelijke problemen pas laat worden ontdekt als financieel gevolg. Mochten het dataprobleem onderzocht wezen en de Balanced Scorecard geïmplementeerd zijn, dat is het voor de organisatie tijd om de focus te verleggen naar het tactische en operationele niveau. Het is aanbevolen om de drie niveaus zo dicht mogelijk op elkaar te laten aansluiten om zodoende in de toekomst het maximale uit de nieuwe informatie te kunnen halen op elk niveau. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat Performance Management een middel is en geen doel op zich mag worden.

Inleiding

Ter afronding van de bachelor Technische Bedrijfskunde dient een bacheloropdracht uitgevoerd te worden. In de bacheloropdracht is het de bedoeling om de opgedane kennis gedurende de bachelor in de praktijk toe te passen. De opdracht is in dit geval uitgevoerd bij Leferink Office Works Holding B.V. te Haaksbergen binnen de businessunit ICT Spirit B.V. Het onderzoek staat in het teken van het opstellen van Key Performance Indicators aan de hand van de Balanced Scorecard methode. Vervolgens is aan de hand van deze Balanced Scorecard methode in combinatie met Hoshin Kanri getracht te zoeken naar performance indicators die engineers individueel kunnen sturen in de dagelijkse werkzaamheden.

Het onderzoek zal zich zodoende focussen op het bedrijf ICT Spirit als organisatie en vervolgens verder ingaan op het serviceteam. De leidraad door het onderzoek zal Business Performance Management zijn. Op creatieve wijze wordt getracht een verband te creëren tussen de Balanced Scorecard methode in combinatie met de ISO gecertificeerde manier van werken van ICT Spirit. Zodoende wordt met behulp van gekozen methoden een brug geslagen tussen het strategische niveau, het tactische niveau en het operationele niveau binnen de organisatie op het gebied van Business Performance Management. Deze manier van werken zal eventueel ook toegepast kunnen worden op overige ICT gerelateerde ondernemingen die hun werkwijze baseren op ITIL of ISO gestelde richtlijnen.

INHOUDSOPGAVE

Abstract	2
Managementsamenvatting	3
Inleiding	4
1. De probleemanalyse	8
1.1 Inleiding	8
1.2 ICT Spirit	8
1.3 Doelstelling	8
1.4 Probleemstelling	9
1.5 Onderzoeksvragen	10
1.5.1 Hoofdvraag	10
1.5.2 Deelvragen	10
1.6 Onderzoeksontwerp	11
2. Theoretische Kader	13
2.1 Business Performance Management	13
2.2 Key Performance Indicators	15
2.2.1 Randvoorwaarden voor goede (Key) Performance Indicators	16
2.2.2 Validatie van Key Performance Indicators	18
2.3 Balanced Scorecard	19
2.4 Het toepassen van de Balanced Scorecard	21
2.5 De SMART Pyramide	23
2.6 Hoshin Kanri	24
2.7 Voorwaarden voor het creëren van een praktisch bruikbaar dashboard	26
3. Huidige situatie	27
3.1 Missie, visie en strategie	27
3.2 KPI's die eerder zijn opgesteld binnen ICT Spirit	28
3.3 Service Management Processen	29
3.4 Evatic	31
4. Van Balanced Scorecard naar sturing op individueel niveau	33
4.1 De Balanced Scorecard binnen ICT Spirit	34
4.1.1 De voorbereidende fase	34
4.1.2 De begrijpende fase	34
4.1.3 De identificerende fase	35
4.1.4 De selecterende fase	35
4.1.5 De operationaliserende fase	43

4.1.6 De implementerende fase	47
4.1.7 Onderlinge verhoudingen KPI's	47
4.2 Procesindicatoren binnen servicemanagement.....	50
4.3 Sturing van individuele servicemedewerkers met performance indicators	55
4.4 Dashboard	60
4.5 Resterende stappen voor een succesvolle implementatie van BPM binnen ICT Spirit	64
5. Conclusie en discussie	68
Bronvermelding	70
Bijlage	73
1. Begrippenlijst.....	73
2. Leferink Office Works Holding B.V.	74
3. Organogram.....	75
4. Relaties tussen de verschillende problemen.....	76
5. Literatuuronderzoek.....	78
6. Samenvatting Interviews.....	81
Samenvatting Interview Service Level Manager	81
Samenvatting Interview XX XX (Serviceplanner)	81
Samenvatting Interview XX XX (Office Manager).....	82
7. Dag meelopen met Field Engineer	83
8. Eerder opgestelde KPI's Management Team	84
9. Toelichting toetsing oude KPI's	86
10. Actiecodes Evatic.....	93
11. Balanced Scorecard uitwerking	94
.....	96
12. Brainstormsessie Rendabele Contracten	98
13. Workshop Validatie KPI's	99
14. Kwalitatieve beschrijving onderlinge verhoudingen KPI's	101
15. Overige PI's op procesniveau aansluitend bij KPI's Balanced Scorecard	103
Klantperspectief	103
Het interne-processenperspectief.....	104
Het innovatie- en groeiperspectief	104
Het financiële perspectief	105
16. Het proces incidentmanagement in het BMS	107
17. Toegelichte eisen dashboard.....	113
18. Datasets dashboard.....	115

19.	Huidige status factoren BPM.....	119
20.	Reflectieverslag Rogier Harmelink	120

1. De probleemanalyse

1.1 Inleiding

In dit onderdeel zal de oorsprong van het probleem toegelicht worden. Daarbij zal eerst het bedrijf geïntroduceerd worden. Nadat dit is gedaan zal het doel van het onderzoek gesteld worden. Als dit is gedaan wordt gekeken naar het daadwerkelijke probleem. Aan de hand hiervan worden vervolgens onderzoeksvragen opgesteld die vervolgens met behulp van een onderzoeksontwerp dienen beantwoord te worden.

1.2 ICT Spirit

Het onderzoek voor deze bacheloropdracht is uitgevoerd bij ICT Spirit B.V. (vanaf hier ICT Spirit) te Haaksbergen. ICT Spirit is onderdeel van de Leferink Office Works Holding B.V. (vanaf hier Leferink Office Works). Binnen de Leferink Office Works Holding B.V. bevinden zich nog meerdere business units, waaronder Leferink Office Works B.V., Leferink Document Works B.V. en KP Interieur B.V.¹. In dit verslag zal de focus alleen komen te liggen op ICT Spirit.

ICT Spirit is een ICT-dienstverlener die verschillende ICT-oplossingen aanbiedt aan zakelijke klanten. In het aanbod van producten bevinden zich onder andere cloudoplossingen en managed services. ICT Spirit levert deze producten aan bedrijven en heeft zodoende als slogan “Focus on your Business”. Er zijn op het moment van schrijven rond de 55 medewerkers binnen het bedrijf actief. Een groot deel van deze medewerkers verlenen services aan bedrijven op het gebied van de ICT-diensten die het bedrijf aanbiedt. Over de werking van het bedrijf wordt meer aandacht besteed in de huidige situatie.

1.3 Doelstelling

Het formuleren van een doelstelling is de eerste fase van de ontwerpcyclus.²

Binnen Leferink Office Works is contact ontstaan met Jordy Slot. Jordy Slot is business controller bij Leferink Office Works. Zodoende houdt hij in de gaten of de verschillende businessunits binnen de holding naar wens presteren. In het eerste gesprek kwam de focus al snel op ICT Spirit te liggen. Deze businessunit draait goed, maar er heerst bij Jordy het gevoel dat er mogelijk nog ruimte voor verbetering is. Het vermoeden heerst dat er op het vlak van de service levering verbetering valt te halen.

Op dit moment is namelijk wel bekend wat de financiële prestaties van ICT Spirit algemeen zijn maar is er weinig bekend over de prestaties van de processen rondom het leveren van service aan klanten. ICT Spirit is ISO 9001, ISO 20000 en ISO 27001 gecertificeerd. Onderdeel van de certificering is het monitoren en controleren van het beleid en de processen. Het monitoren en controleren van het beleid en de processen is echter nog niet operationeel gemaakt aan de hand van indicatoren.

De reden hiervoor is dat ICT Spirit vorig jaar is overgestapt op een nieuw Service Management Systeem (vanaf hier SMS) genaamd Evatic³. De overstap naar dit nieuwe systeem heeft ervoor

¹ Voor de precieze indeling van de Leferink Office Works Holding B.V. zie bijlage 2

² De ontwerpcyclus wordt beschreven in paragraaf 1.6 Onderzoeksontwerp

³ Evatic wordt verder belicht in paragraaf 3.4

gezorgd dat er geen tijd was om het monitoren en controleren te initiëren. ICT Spirit loopt zodoende een groot risico. Niet alleen kan het de certificering verliezen bij een volgende audit. Ook kan het nu de kwaliteit van de processen niet garanderen. Het doel is zodoende om indicatoren op te stellen die de prestaties van het bedrijf reflecteren. Daarbij moeten de KPI's ook de mogelijkheid bieden om individuele servicemedewerkers te sturen. Dit wordt verder toegelicht in de probleemstelling.

1.4 Probleemstelling

De probleemstelling is de tweede fase in de ontwerpcyclus en volgt op het formuleren van een doelstelling.⁴

Gedurende de auditing van de ISO-normen binnen ICT Spirit zijn er Key Performance Indicators (vanaf hier KPI's) opgesteld. Deze KPI's zijn opgesteld om te voldoen aan de eisen met betrekking tot de ISO-normering. Echter bestaan er bij de business controller de vermoedens dat niet alle KPI's die zijn opgesteld bruikbaar zijn. Tevens zijn deze KPI's alleen opgesteld op papier en nog niet operationeel gemaakt in de organisatie.

Zoals bij de doelstelling is geschetst is ICT Spirit ISO 9001, ISO 20000 en ISO 27001 gecertificeerd. Dit betekent dat ICT Spirit haar werkwijze heeft ingericht op basis van de ISO-richtlijnen. De medewerkers van ICT Spirit hebben de werkwijze die ze hanteren aangepast aan deze nieuwe richtlijnen en processen. Omdat op dit moment niet bekend is hoe de prestaties zijn van de verschillende processen, is er ook weinig bekend over de prestaties van individuele werknemers die onderdeel zijn van de processen.

Daarom is er een risico aanwezig dat structurele fouten door medewerkers in het proces onopgemerkt blijven. Ook kan het management de medewerkers geen sturing geven op de prestaties die ze leveren in het proces. Dit is een probleem dat naar mate de tijd vordert steeds groter kan worden. Zodoende moeten de KPI's zowel de prestaties van het proces in het geheel reflecteren alsmede de mogelijkheid te bieden om service medewerkers individueel te sturen.⁵

Daarvoor moeten KPI's op verschillende lagen ontworpen worden. Zodoende is er sprake van een ontwerpprobleem⁶. Uiteindelijk moet er kennis gezocht worden die ICT Spirit kan helpen met het opstellen van KPI's en KPI's die helpen in het sturen van individuele servicemedewerkers. Het onderzoek moet ook een antwoord geven op de manier waarop deze KPI's kunnen worden geïmplementeerd binnen de organisatie. Als randvoorwaarde heeft het bedrijf gegeven dat de indicatoren bruikbaar moeten zijn in het huidige bedrijfsproces zonder al te veel aanpassingen. Als uitgangspunten worden genomen:

- Er wordt alleen gekeken naar interne serviceprocessen
- De afdeling detachering voert werk uit binnen andere bedrijven. Zodoende worden deze processen ook buiten beschouwing gelaten.
- De werkzaamheden die naar de Leferink Office Works Holding worden uitbesteed, worden buiten beschouwing gelaten
- Er moet een advies gepresenteerd worden over de implementatie van de oplossing

⁴ De ontwerpcyclus wordt beschreven in paragraaf 1.6 Onderzoeksontwerp

⁵ Zie bijlage 4 voor een verdere toelichting van de relatie tussen de problemen en mogelijke gevolgen

⁶ In paragraaf 1.6 wordt uitgelegd wat precies een ontwerpprobleem is.

1.5 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen worden opgesteld in de derde fase van de ontwerpcyclus⁷. De vragen worden opgesteld vanuit de doelstelling en probleemstelling.

Nu bekend is welk doel het onderzoek heeft en welk probleem er opgelost moet worden, kunnen er onderzoeksvragen bepaald worden. De vragen zijn ingedeeld in vier categorieën: Literatuuronderzoek, huidige situatie en toepassing gevonden literatuur en implementatie oplossing.

1.5.1 Hoofdvraag

“Welke Keys Performance Indicators kunnen bijdragen aan de individuele sturing van servicemedewerkers?”

Aan de hand van deze hoofdvraag zijn zodoende deelvragen opgesteld die hieronder zijn beschreven. Bij deze deelvragen zijn weer subvragen opgesteld die moet assisteren in het beantwoorden van de deelvragen.

1.5.2 Deelvragen

1. Wat is er in de literatuur te vinden over het opstellen van Key Performance Indicators met betrekking tot Business Performance Management?
 - 1.1. Welke methodes zijn er om KPI's te bepalen?
 - 1.2. Welke kenmerken zijn belangrijk met betrekking tot performance meting?
 - 1.3. Welke randvoorwaarden zijn belangrijk voor het goed functioneren van KPI's?
 - 1.4. Hoe kan er sturing gegeven worden aan de hand van KPI's?
 - 1.5. Wat zijn randvoorwaarden voor een goed werkend dashboard?
2. Hoe ziet de huidige situatie binnen ICT Spirit eruit met betrekking tot Business Performance Management?
 - 2.1. Welke KPI's zijn al door het bedrijf opgesteld?
 - 2.2. Wat zijn de missie, visie en strategie van ICT Spirit?
 - 2.3. Hoe zien de processen rondom servicemanagement eruit?
 - 2.4. Hoe wordt data rondom de processen vastgelegd?
3. Hoe kan gevonden kennis toegepast worden binnen ICT Spirit?
 - 3.1. Welke KPI's zijn bruikbaar binnen ICT Spirit?
 - 3.2. Welke PI's kunnen een indicatie geven die aansluiten op de serviceprocessen, beschreven door de ISO-normering?
 - 3.3. Hoe kan met behulp van Business Performance Management sturing gegeven worden aan medewerkers?
 - 3.4. Welke data is noodzakelijk om de KPI's en PI's te kunnen meten?
4. Hoe kunnen de gevonden KPI's en PI's operationeel worden gemaakt binnen ICT Spirit?
 - 4.1. Welke stappen zijn er nog nodig om tot goede uitvoering van de KPI's en PI's te komen?
 - 4.2. Wat is de kwaliteit van de data om de KPI's en PI's te kunnen meten?
 - 4.3. Wat zijn de positieve en negatieve gevolgen van het implementeren van performance meting door de gehele organisatie?
 - 4.4. Hoe kunnen de KPI's en PI's toegepast worden in een dashboard?

Getracht wordt om aan het eind van dit verslag een antwoord te kunnen geven op bovenstaande vragen en als allerbelangrijkste de beantwoording van de hoofdvraag.

⁷ De ontwerpcyclus wordt beschreven onder 1.6 Onderzoeksontwerp

1.6 Onderzoeksontwerp

In het onderzoeksontwerp wordt uiteengezet hoe het onderzoek er in grote lijnen uit gaat zien. Deze fase is de vierde fase in de ontwerpcyclus.

Gedurende het onderzoek is eerst gekeken naar de Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak (Heerkens & van Winden, 2012). Tijdens de opleiding is er namelijk veelvuldig gebruik van gemaakt. Het is een methode die speciaal ontworpen is voor problemen in de bedrijfskundige sfeer. Daarbij maakt de methode een onderscheid tussen een handelingsprobleem en een kennisprobleem. In dit onderzoek is echter sprake van een probleem dat tussen het handelings- en kennisprobleem invalt. Er is namelijk een ontwerpprobleem waar het bedrijf mee te maken heeft.

Als definitie van een ontwerpprobleem wordt genomen: “Een situatie waarin een bedrijf moeite heeft met het ontwerpen van een geschikte oplossing voor een handelingsprobleem.” Het handelingsprobleem dat er op dit moment speelt binnen ICT Spirit kan gedefinieerd worden als “ICT Spirit heeft op dit moment geen Business Performance Management systeem”.⁸ Aansluitend is er het volgende ontwerpprobleem “Hoe kan een Business Performance Management systeem binnen ICT Spirit ontworpen worden, dat aansluit op de operationele laag in de organisatie?”

Uit de Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak wordt de onderzoekscyclus als basis genomen. Deze ziet er als volgt uit:

- 1: De doelstelling
 - 2: De probleemstelling
 - 3: De onderzoeksvragen
 - 4: Het onderzoeksontwerp
 - 5: De operationalisatie
 - 6: De metingen (het verzamelen van data)
 - 7: Het verwerken van de data
 - 8: Het trekken van conclusies (beantwoording van de probleemstelling)
- (Heerkens & van Winden, 2012)

Het nadeel van de onderzoekscyclus is dat deze niet aansluit op een ontwerpprobleem. Het probleem bij de onderzoekscyclus zit hem hierin met name in fase 5 tot en met 7. Zodoende zijn deze fasen onder de loep genomen en voor dit onderzoek verandert. Er is zodoende een ontwerpcyclus gecreëerd aan de hand van de onderzoekscyclus. Deze ontwerpcyclus bestaat uit acht stappen en ziet er zo uit:

- 1: De doelstelling
- 2: De probleemstelling
- 3: De onderzoeksvragen
- 4: Het onderzoeksontwerp
- 5: Theoretische kader
- 6: Huidige situatie
- 7: De ontwerpfase (Hoshin Kanri)
- 8: Het trekken van conclusies (beantwoording van de probleemstelling)

⁸ Zie bijlage 4 voor een toelichting van het gekozen handelingsprobleem

In de vijfde fase zal een theoretische basis gelegd worden voor het ontwerp. Alle wetenschappelijke literatuur die nodig is om tot een slagen van het ontwerp te komen zal in deze fase behandeld worden. In de zesde fase zal er gekeken worden naar de huidige situatie van het bedrijf. Om tot een ontwerp te komen dat aansluit op het bedrijf en de omgeving waarin het zich bevindt is het belangrijk dat dit bekend is. Als zevende fase is het uiteindelijk tijd om daadwerkelijk een ontwerp te gaan opstellen. Hiervoor zal in dit onderzoek een beroep worden gedaan op Hoshin Kanri als leidraad voor het ontwerpproces.⁹ Aansluitend zal in de achtste en laatste fase een terugkoppeling gedaan worden op de onderzoeksvraag en hierop een conclusie worden getrokken.

De strategie om te gaan onderzoeken is als volgt. De onderzoekspopulatie (de serviceafdeling) wordt aan de hand van een mondeling interview onderzocht. Tevens wordt er met een uitvoerende medewerker (engineer) een dag meegelopen om zodoende een gevoel te krijgen voor het proces in de praktijk. Het overige gedeelte zal bestaan uit theoretisch onderzoek. Dit theoretische onderzoek zal worden uitgevoerd in de vorm van een literatuurstudie. De literatuurstudie zal gedaan worden aan de hand van een methode beschreven door Macpherson en Holt (Macpherson & Holt, 2006).¹⁰

Zoals eerder is bepaald wordt de serviceafdeling onderzocht als onderzoekspopulatie. In het onderzoek wordt besloten dat hierin belangrijke personen zoals teammanagers geïnterviewd worden. Het heeft geen nut om iedere individuele medewerker op de serviceafdeling te interviewen, dit proces zou namelijk veel tijd kosten en weinig aanvullende bruikbare informatie opleveren. Veel informatie over de processen kan ook al uit het Business Management Systeem (vanaf hier: BMS) van ICT Spirit gehaald worden. Dit zal zodoende gedurende het onderzoek ook een belangrijke bron van informatie zijn. Als alle informatie verkregen is zal hier een kwalitatieve analyse op gedaan worden zover dit mogelijk is.

Samenvattend zal dus begonnen worden met een literatuurstudie. Dit is te herleiden naar de eerste onderzoeksvraag. De gevonden literatuur wordt vervolgens in een later stadium toegepast op de huidige situatie. Zodoende zal er na de literatuurstudie een analyse van de huidige situatie plaatsvinden doormiddel van interviews en informatie uit het BMS. Vervolgens zal de literatuur toegepast worden op de huidige situatie om aan de hand van deze resultaten een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. Als laatste zal er een advies worden gepresenteerd over de implementatie van de gevonden kennis.

Hierbij moet wel opgemerkt worden dat het doorlopen van deze vier fases niet lineair is. Het kan dus gedurende het onderzoek voorkomen dat blijkt dat literatuur niet toepasbaar is en daarom aanvullende literatuur gezocht moet worden. De verslaglegging zal echter wel lineair worden gedaan.

Bovenstaande strategie is gekozen omdat het de verschillende aspecten binnen het onderzoek dekt. Zo zal het literatuuronderzoek een antwoord geven op de theoretische kennis die ontbreekt. Het interviewen van medewerkers, meelopen met een engineer en informatie uit het BMS van ICT Spirit geven meer inzichten in de processen in de praktijk. Zodoende zal de het ontwerp dat benodigd is door het bedrijf gegeven worden inclusief een advies over het gebruik van dit ontwerp binnen ICT Spirit.

⁹ Meer of Hoshin Kanri is te vinden in paragraaf 2.6

¹⁰ De resultaten van het literatuuronderzoek zijn te vinden in bijlage 5

2. Theoretische Kader

Het theoretische kader is een uiteenzetting van de gevonden informatie na de literatuurstudie. Dit is de vijfde fase van de ontwerpcyclus.

In het theoretische kader zal antwoord gegeven worden op de eerste deelvraag. Namelijk: “Wat is er in de literatuur te vinden over het opstellen van Key Performance Indicators met betrekking tot Business Performance Management?”. In deze fase wordt gebruik gemaakt van een literatuurstudie om tot beantwoording van de deelvraag te komen.

2.1 Business Performance Management

In deze paragraaf over Business Performance Management zal er deels een antwoord gegeven worden op de sub vragen: “Welke methodes zijn er om KPI's te bepalen?” en “Welke kenmerken zijn belangrijk met betrekking tot performance meting?”

Allereerst zullen we beginnen met Business Performance Management. Wat is nou precies Business Performance Management? Business Performance Management (vanaf hier BPM) is een verzamelnaam voor methoden waarmee een organisatie strategische doelen kan monitoren, controleren en uitvoeren. BPM is echter ook bekend onder een aantal synoniemen. Zo wordt BPM ook wel eens aangeduid als corporate performance management en enterprise performance management (Frolick & Ariyanchandra, 2006).

De geschiedenis van BPM heeft zijn oorsprong in de jaren '70. In de jaren '70 werden de eerste Decision Support Systems geïntroduceerd. Dit waren systemen die managers moesten helpen in het maken van beslissingen in semigestructureerde problemen. Later kwam er nog het Executive Information System, een systeem dat managers in de top informatie verschaft om beslissingen te maken. Data Warehousing, een systeem dat op onderwerp informatie bij elkaar brengt om zodoende beslissingen te ondersteunen. En Business Intelligence, een brede categorie aan toepassingen en technologieën waarmee informatie geanalyseerd kan worden om gebruikers in een bedrijf beter bedrijfsmatige beslissingen te laten maken (Frolick & Ariyanchandra, 2006).

Alle benoemde methoden in de vorige alinea hebben hun eigen overeenkomst met BPM. De definitie van BPM is bepaald door de BPM standards group: “BPM kan beschreven worden als een serie van bedrijfsprocessen en toepassingen ontworpen om zowel de ontwikkeling alsmede de uitvoering van een bedrijfsstrategie te optimaliseren”. BPM werd in 2006 al door ruim 70% van de grootste 500 bedrijven toegepast (Frolick & Ariyanchandra, 2006).

BPM wordt een steeds belangrijker begrip. De markt voert steeds meer druk uit op bedrijven om sneller en beter te anticiperen op veranderende marktomstandigheden. Tevens is de vraag naar meer inzicht in de prestaties van een bedrijf groter door de komst van nieuwe standaarden in de accountancy en regulering. Ongeveer 20% van de organisaties heeft als reactie hierop BPM oplossingen door de gehele organisatie uitgerold. Echter wil dat niet zeggen dat de overige 80% geen maatregelen heeft genomen. Zo zijn er de nodige redenen waarom BPM niet altijd ingevoerd kan worden binnen een organisatie (Hartlen, 2004).

Enkele redenen zijn: geld, veranderende marktomstandigheden, overheidsreguleringen, meer/betere informatie nodig en overige problemen binnen de organisatie. De laatstgenoemde reden is tevens de meest voorkomende reden. De factoren die zodoende van kritiek belang zijn om BPM binnen een

organisatie in te voeren zijn in drie categorieën te verdelen: organisationele, technische en methodologische (Frolick & Ariyanchandra, 2006).

Organisationele factoren

Leiderschap

Bij het implementeren van BPM binnen een organisatie is als allereerste factor een leider nodig. Een leider die het BPM project binnen de organisatie zal gaan uitdragen. De leider van het project promoot BPM binnen de organisatie en zal de informatie, benodigde materialen en politieke ondersteuning verzorgen waar nodig. Een goede leider verkoopt als het ware BPM binnen zijn organisatie en zorgt voor budget dat nodig is om het project in goede banen te leiden (Ariyanchandra & Frolick, 2008).

Het managen van tegenstand

Tegenstand kan catastrofale gevolgen hebben voor een BPM project. Als er tegenstand is in de verschillende management lagen in een organisatie dan zal het project weinig kans van slagen hebben. Het alert zijn op een mogelijk risico op verzet kan ertoe leiden dat er voortijdige actie ondernomen kan worden. Daarbij moet aangevuld worden dat het vroegtijdig herkennen van bedrijfsdoelstellingen belangrijk is zodat daar overeenstemming van de verschillende managementlagen overkomt. Dit kan het probleem substantieel reduceren. Zo kan ook de steun van een CEO/directeur het proces laten versnellen en beter laten verlopen (Ariyanchandra & Frolick, 2008).

Technische factoren

Het samenvoegen van alle benodigde informatie

De belangrijkste en ook meest ingewikkelde factor is die van het verzamelen van de benodigde data. Bij het ontwikkelen van een BPM systeem moet het projectteam als doel hebben dat het BPM systeem het enige systeem is waar de data omgezet wordt in bruikbare informatie. Daarbij moet het rekening houden met de manier waarop data vastgelegd wordt. Data moet door de gehele organisatie op een gestandaardiseerde manier worden vastgelegd. Als dat niet gebeurt kan het risico optreden dat data onbruikbaar is voor gebruik binnen het BPM systeem (Frolick & Ariyanchandra, 2006).

Methodologische factoren

Het gebruik van een effectieve methodologie

De methodologie die een bedrijf of organisatie gebruikt om meetwaarden te identificeren moet gelinkt zijn aan strategische doelstellingen en is zodoende van belang voor het succes van BPM. Bij het gebruiken van een methodologie is het de bedoeling dat er Key Performance Indicators (vanaf hier KPI's) worden opgesteld die bruikbaar zijn in de gegeven context. De gekozen methodologie moet effectieve KPI's opleveren die in de context passen. In de literatuur zijn verschillende methodes beschreven. Verder op in dit hoofdstuk zullen er twee beschreven worden (Frolick & Ariyanchandra, 2006).

Als binnen een organisatie aan bovenstaande factoren voldaan wordt dan is het mogelijk om BPM succesvol in te voeren. Echter moet er niet te veel de nadruk op gelegd worden. BPM is namelijk niet het antwoord op alle problemen binnen het bedrijf. Zo kan BPM, mits het goed wordt ingevoerd, eventuele problemen in bedrijfsprocessen identificeren. Echter als de werksfeer in een organisatie een negatieve invloed heeft op de prestaties zal dit, mits het niet geformuleerd is als te meten waarde, niet snel naar boven komen met behulp van BPM.

Het is zodoende belangrijk om kritisch te kijken naar de causale verbanden die gebruikt worden om de uitkomsten van indicatoren te duiden. Wel kan BPM in combinatie met ISO 9000 certificering bijdragen tot het continu verbeteren van de bedrijfsvoering (Chow-Chua, Goh, & Boon Wan, 2003). Al met al leidt succesvol BPM ertoe dat prestaties binnen een bedrijf verbeteren aan de hand van een strategisch gekozen richting (Frolick & Ariyanchandra, 2006).

Verschillende Business Performance Management frameworks

In de literatuur zijn verschillende frameworks te vinden met betrekking tot Business Performance Management. Enkele hiervan zijn de Balanced Scorecard, SMART, performance measurement for world class manufacturer, performance measurement questionnaire, performance criteria system en het Cambridge performance measurement design process (Bititici, Turner, & Begemann, 2000).

Binnen dit onderzoek is gekozen voor de Balanced Scorecard methode in combinatie met SMART. De Balanced Scorecard methode is immers deels toegepast binnen ICT Spirit en de SMART methode vult de Balanced Scorecard aan op haar zwakkere punten. Zo blijkt dat de Balanced Scorecard vooral op het strategische niveau zich richt terwijl SMART ook kijkt naar de operationele gang van zaken. Hoe de methoden toegepast worden wordt beschreven in de paragrafen 2.3, 2.4 en 2.5.

2.2 Key Performance Indicators

In deze paragraaf over Key Performance Indicators zal er deels een antwoord gegeven worden op de sub vraag: "Welke randvoorwaarden zijn belangrijk voor het goed functioneren van KPI's?"

Wat zijn nou eigenlijk Key Performance Indicators? Key Performance Indicators worden in verscheidene bedrijven en organisaties toegepast om te meten hoe een bedrijfsproces presteert. In de literatuur worden echter verschillende termen gebruikt om indicatoren aan te duiden die het proces meten. Zo worden naast KPI's ook gesproken over Performance Indicators en Key Result Indicators (Parmenter, 2007). Key Result Indicators zijn volgens Parmenter (2007) indicatoren die vertellen hoe je presteert in een bepaald perspectief van de Balanced Scorecard (waarover later meer). Performance Indicators laten volgens Parmenter (2007) zien wat de prestaties zijn in een bepaalde situatie.

De definitie die in dit verslag echter gehanteerd zal worden voor Key Performance Indicators is als volgt: "Key Performance Indicators zijn indicatoren bedoeld voor het managementteam die aantonen of een bedrijfsproces succesvol is". Voor Performance Indicators (vanaf hier PI's) hanteren we de volgende definitie "Performance Indicators laten op tactisch of operationeel niveau zien of een proces presteert." Het begrip Key Result Indicators zal verder in dit verslag niet meer gebruikt worden. Dit omdat de definitie van Key Result Indicators botst met de gehanteerde definitie van KPI's.

Er is gekozen voor de bovenstaande definitie omdat het een duidelijk onderscheid maakt tussen Key Performance Indicators en Performance Indicators op tactisch, operationeel en strategisch niveau. Bij de definitie die door Parmenter (2007) wordt gehanteerd is niet duidelijk op welk niveau bepaalde indicatoren in de organisatie gebruikt worden.

2.2.1 Randvoorwaarden voor goede (Key) Performance Indicators

Nu de definitie bekend is van KPI's en PI's zijn zullen we kijken naar de randvoorwaarden van goede (K)PI's. Meten is weten, maar als men niet weet wat er gemeten wordt dan valt daar ook niets over te weten. Zodoende zullen er randvoorwaarden moeten zijn voor het opstellen van goede KPI's. Parmenter (2007), Bird et al. (2005) en Kaplan & Norton (1992) beschrijven verschillende eigenschappen waaraan (K)PI's zouden moeten voldoen. Echter is door Doran (1981) een vijftal criteria beschreven waaraan moet voldaan worden in het stellen van doelen. Er is gekozen voor deze criteria omdat het breed in de wetenschappelijke wereld geaccepteerde criteria zijn. Echter bestaan er wel alternatieven voor S.M.A.R.T., deze hebben echter veel overeenkomsten met de criteria in S.M.A.R.T. en gebruiken vaak synoniemen om een eigen draai aan de criteria te geven.

S.M.A.R.T.

De criteria beschreven door Doran (1981) zijn samengevat in het ezelsbruggetje S.M.A.R.T., dit staat voor:

- Specifiek (Specific)
- Meetbaar (Measurable)
- Haalbaar (Achievable)
- Relevant (Relevant)
- Tijdsgebonden (Time-bound)

Hieronder zal ieder criterium besproken worden. De criteria van S.M.A.R.T. zijn voornamelijk bedoeld om de doelstelling van de KPI duidelijk te krijgen.

Specifiek

Als eerste moest een doelstelling en dus ook een KPI specifiek zijn. Zodoende moet het doel duidelijk zijn en geen ruimte voor discussie openlaten over de betekenis ervan. De vragen die gesteld moeten worden om een doel specifiek te krijgen zijn te samen te vatten als de vijf W vragen (Yemm, 2013) (Meyer, 2003):

- Wat wil ik bereiken?
- Waarom wil ik dit doel bereiken?
- Wie heb ik nodig om dit doel te bereiken?
- Waar bereik ik dit doel?
- Welke benodigdheden en beperkingen zijn er?

Meetbaar

Vervolgens moet er gekeken worden of een KPI meetbaar te maken is. Als een KPI namelijk niet meetbaar is dan kan het ook geen resultaat opleveren en is het zodoende een onbruikbare indicator. Bij het opstellen van een indicator moet dus gekeken worden naar hoe deze gemeten gaat worden. Daarbij moet afgevraagd welke data benodigd is om tot een resultaat te komen in de indicator.

Tevens moet er ook een waarde worden bepaald die aangeeft of een doel wel of niet behaald is. Als een indicator niet meetbaar blijkt te zijn dan kun je het ook niet controleren en beïnvloeden (Yemm, 2013).

Haalbaar

Een doelstelling voor een KPI moet ook haalbaar zijn. Daarmee moet het dus een realistisch doel zijn. Om een realistisch doel op te stellen moet duidelijk zijn wat de mogelijkheden zijn om het doel te bereiken maar ook welke beperkingen naar boven komen bij het proberen te halen van het doel. Tevens moeten de benodigdheden voor de organisatie wel binnen handbereik zijn om het doel te bereiken. Belangrijk dus voor de haalbaarheid van een doel is de context waarin het zich bevindt. Zo is het voor een gezond persoon haalbaar om 5 km te wandelen terwijl dat voor een persoon in een rolstoel niet is. Dat wil echter niet zeggen dat het nooit haalbaar zal zijn, daar zullen we echter verder op ingaan bij het criterium tijdsgebonden.

Relevant

Als vierde criterium moet een KPI relevant zijn. Daarmee moet de doelstelling daadwerkelijk een impact hebben op de organisatie. De doelstelling moet laten zien aan medewerkers waarom het bijdraagt aan de doelen van de organisatie. Ook moet de KPI niet botsen met andere KPI's, doet het dat namelijk wel dan hebben ze onderling invloed op elkaar en zijn meerdere indicatoren overbodig (Yemm, 2013).

Tijdsgebonden

Het tijdsgebonden criterium is het laatste criterium waaraan voldaan moet worden. Bij het opstellen van een KPI moet ook duidelijk worden in welk tijdsbestek een doel bereikt moet worden. Zonder het opstellen van een deadline hierin is het dus onduidelijk wanneer het doel bereikt moet worden. Zodoende biedt het de werknemers een houvast om naar het bereiken van dit doel toe te werken (Lawler & Bilson, 2009).

Als aan bovenstaande criteria wordt voldaan dan is de kans groot dat er een bruikbare KPI is opgesteld. Belangrijk is dat de verklarende kracht van een (K)PI wordt gewaarborgd (Sychrová & Simberová, 2012). KPI's zijn dus ideaal om in kaart te krijgen wat er binnen een bedrijf of organisatie gaande is. Het laat op een regelmatige manier zien hoe het proces er voor staat en geeft een mogelijkheid om niet financiële resultaten te meten (Sychrová & Simberová, 2012). Echter het blijven maar indicatoren. Dat wil zeggen dat ze een indicatie geven en geen harde waarheid van de werkelijkheid. Een indicator kan er zodoende ook weleens naast zitten. Het volledig focussen op KPI's zodat het een doel op zichzelf wordt kan negatieve effecten hebben (Marr, 2014).

Zo zijn er ook de nodige tegenstanders voor het letterlijke gebruik van KPI's op basis van de S.M.A.R.T criteria. Inmiddels is er in de literatuur zoveel onderzoek naar randvoorwaarden gedaan dat het een vakgebied lijkt te zijn geworden. Het idee achter de S.M.A.R.T is dat de criteria helpen om de context van de omgeving van een doelstelling te begrijpen. Tegenwoordig wordt er echter soms te letterlijk gekeken naar de criteria wat weer voor verwarring zorgt (Morrison, 2011).

Zodoende moet bij het opstellen van KPI's kritisch gekeken worden naar het hele proces rondom de opstelling ervan. KPI's zijn een hulpmiddel maar geen doel op zich. Als een bedrijf zich vastbijt op

indicatoren en daarmee de omgeving uit het oog verliest zullen de indicatoren die moeten lijden tot BPM niet het gewenste resultaat geven.

2.2.2 Validatie van Key Performance Indicators

In de vorige sub paragraaf is beschreven hoe KPI's aan randvoorwaarden kunnen voldoen met behulp van de S.M.A.R.T. criteria. Deze criteria moeten er voornamelijk bij helpen om bij het ontwerpen van KPI's te komen tot goede doelstellingen. Als de KPI's echter eenmaal ontworpen zijn moeten deze nog gevalideerd worden. Zijn de KPI's namelijk daadwerkelijk praktisch bruikbaar? Daarvoor zijn door Kechenham en Winchell (2000) zes voorwaarden opgesteld waaraan KPI's moeten voldoen. Deze kunnen gebruikt worden om KPI's te valideren (Roubtsova & Vaughan, 2013).

Een KPI moet meetbaar zijn

Allereerst moet een KPI meetbaar zijn. Deze voorwaarde komt overeen met de S.M.A.R.T. criteria die gesteld zijn in de vorige sub paragraaf. Dit betekent dat een KPI in essentie kwantificeerbaar gemaakt kan worden. Om te valideren of een KPI meetbaar is kan er een conceptmodel worden opgesteld.

Een KPI moet gevoelig zijn voor veranderingen

Bedrijfsprocessen zijn vaak dynamisch en daardoor onderhevig aan veranderingen. Als er veranderingen plaatsvinden binnen een proces dan moet een bijbehorende KPI dezelfde verandering weergeven. De KPI moet zodoende gevoelig zijn voor deze verandering. Dat betekent dat als er bijvoorbeeld een klein verschil in het ziekteverzuim bij een bedrijf optreedt de KPI die gelinkt is aan ziekteverzuim ook een klein verschil moeten laten zien.

Een KPI moet lineair zijn

Lineair betekent wiskundig gezien dat een stijging/daling van een waarde op de X-as altijd voor een evenredige stijging/daling op de Y-as, onafhankelijk van waar er op de X-as een stijging/daling plaatsvindt. Een KPI moet aan deze eigenschap voldoen zodat de data evenredig is met de indicator.

Een KPI moet betrouwbaar zijn

Een KPI moet betrouwbaar zijn, dat betekent dat er geen fouten in de meetbaarheid moeten zijn of kunnen zijn. Dit betekent dat als bijvoorbeeld mensen een oordeel moeten geven over de prestaties dat subjectiviteit geen rol mag spelen. Ook mag er niet de mogelijkheid zijn om cijfers te manipuleren, al zal het helemaal uitsluiten hiervan onmogelijk zijn.

Een KPI moet efficiënt zijn

De KPI moet de moeite waard zijn om menselijke, financiële en fysieke behoeften in te investeren. Als de KPI niet de moeite waard is zal het namelijk betekenen dat er tijd en moeite wordt geïnvesteerd in iets wat uiteindelijk weinig voor het bedrijf oplevert.

Een KPI moet georiënteerd zijn op verbetering

Een KPI moet gericht zijn om verbetering te krijgen. Feedback op KPI's moeten georiënteerd zijn op het verbeteren van de prestaties. Als KPI's namelijk inhoudsloze feedback geven dan heeft het weinig nut om de KPI te meten en hier feedback op te geven.

2.3 Balanced Scorecard

De paragraaf 2.3 over de Balanced Scorecard gaat dieper in over de gevonden methode in paragraaf 2.1. Zodoende sluit deze paragraaf aan op de sub vragen: “Welke methodes zijn er om KPI’s te bepalen?” en “Welke kenmerken zijn belangrijk met betrekking tot performance meting?”

De Balanced Scorecard is in 1992 geïntroduceerd door Dr. Robert S. Kaplan en David P. Norton. De Balanced Scorecard is een methode waarin strategische doelen omgezet kunnen worden in meetbare indicatoren. De basis van de Balanced Scorecard is dat het de missie, visie en strategie van een organisatie omzet naar vier perspectieven waarop een organisatie goed moet presteren. Deze perspectieven zijn als volgt: het klantperspectief, het innovatie- en groeiperspectief, het interne processen perspectief en het financiële perspectief.

De vier perspectieven zijn zodoende ook onder te verdelen in een drietal categorieën met betrekking tot tijd. Zo kijkt het financiële perspectief vooral naar het verleden. Het interne processen en klantperspectief naar het heden, en het innovatie- en groeiperspectief naar de toekomst.



Figuur 1 - De Balanced Scorecard verkregen van www.aburdias.nl/bsc.htm

Het klantperspectief

Zonder klant geen business, en zodoende is het belangrijk om in het klantperspectief de volgende vragen te stellen: “Wat verwachten onze klanten van ons”, “Op welke kritische factoren beoordelen klanten ons” en “Om onze visie te bereiken, hoe moeten we overkomen bij onze klanten”. Een bedrijf presteert pas goed als onder andere wordt bereikt dat een klant tevreden is. Een klant is pas tevreden als het bedrijf levert wat een klant verwacht.

Het innovatie- en groeiperspectief

In het innovatie en groeiperspectief moet gekeken worden naar het vermogen van de organisatie om te groeien of innoveren. De bijbehorende vragen die gesteld moeten worden zijn: “Waardoor zijn we instaat in de toekomst te verbeteren?”, “Om onze visie te bereiken, hoe kunnen we onze mogelijkheid behouden om te veranderen en te verbeteren?” en “Hoe behouden we onze bekwaamheid om ons aan te passen te verbeteren?”. Het doel van dit perspectief is om te bepalen waar de kracht van een organisatie ligt in de toekomst. Vervolgens kan hierop innovatie en groei plaatsvinden.

Het interne processen perspectief

Binnen het interne processenperspectief wordt gefocust op de processen binnen de organisatie. De vragen die binnen dit perspectief gesteld moeten worden zijn: “Wat is essentieel in onze processen?”, “In welke bedrijfsprocessen moeten we uitblinken om onze aandeelhouders en klanten tevreden te stellen?” en “In welke processen moeten wij excelleren?”. Als een organisatie namelijk niet excelleert in de processen die het uitvoert bestaat er het risico dat er geen toegevoegde waarde wordt gecreëerd.

Het financiële perspectief

Het laatste perspectief binnen de Balanced Scorecard is het financiële perspectief. Het financiële perspectief is in de meeste organisaties al doorgevoerd. Zo willen de meeste organisaties weten of er winst of verlies gedraaid wordt en wat de overige financiële prestaties zijn. Vragen die gesteld dienen te worden in het financiële perspectief zijn: “Wat verwachten onze aandeelhouders van ons?”, “Wat bepaalt het succes richting de aandeelhouders” en “Welke financiële gegevens willen de aandeelhouders zien?”.

Norton en Kaplan (1992) adviseren om met niet meer dan 20 indicatoren te komen op de Balanced Scorecard. Met als reden dat meer indicatoren zeer waarschijnlijk ervoor kunnen zorgen dat er dingen worden gemeten die weinig invloed hebben op de strategie van het bedrijf. Norton en Kaplan beschrijven de indicatoren die ontstaan uit de perspectieven klant, interne processen en innovatie en groei als leidende indicatoren. Deze indicatoren zullen namelijk direct het bedrijfsproces reflecteren als er eventuele fouten in zitten. De financiële indicatoren worden ook wel achterblijvende indicatoren genoemd. Ze zullen namelijk nooit direct laten zien of een beslissing winstgevend is (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, 1992).

Er zijn een aantal belangrijke voordelen aan de Balanced Scorecard methode. Zo zorgt de Balanced Scorecard ervoor dat de missie, visie en strategie op een top-down manier in de praktijk gebracht wordt binnen een organisatie. Tevens is de Balanced Scorecard een methode die kijkt naar de toekomst en daarop probeert te focussen (Kaplan & Norton, Putting the Balanced Scorecard to Work, 1993). De benaming ‘Balanced’ is gegeven aan de Scorecard methode omdat de methode kijkt naar verschillende aspecten van de bedrijfsvoering. Zo kijkt het naast financiële resultaten ook naar de bedrijfsprocessen en de wensen van de klant en naar de mogelijkheden om te groeien en innoveren in de toekomst. Combineer dat met dat de methode in het verleden, heden en naar de toekomst kijkt en er wordt een soort van balans gecreëerd. Deze balans ontbreekt in de traditionelere methodes waarin men alleen naar financiële resultaten kijkt.

De Balanced Scorecard heeft echter ook een paar kanttekeningen. Zo kan de top-down benadering ervoor zorgen dat er operationele factoren worden vergeten. Tevens nodigt de methode niet op grote schaal uit tot deelname van alle medewerkers aan het inrichten van de organisatie aan de hand van de gekozen strategie (Asan & Tanyas, 2007). De methode laat echter ook niet zien hoe het management op de lange termijn haar doelen kan bewaken (Striteska & Spickova, 2012).

De hierboven beschreven Balanced Scorecard is een zogenaamde eerste generatie Balanced Scorecard. Door de jaren heen heeft de Balanced Scorecard een aantal wijzigingen ondergaan. Deze wijzigingen werden toegepast aan de hand van praktijkervaring nadat de eerste generatie Balanced Scorecard was toegepast. De tweede generatie Balanced Scorecard bevat een strategy map als aanvulling. Een strategy map is een methode om strategische doelstellingen in causale relaties onderling weer te geven. Hierbij moet duidelijker zijn wat de onderlinge relatie is van meetwaarden uit de Balanced Scorecard en welk strategische doel het naar toe werkt (Morisawa, 2002).

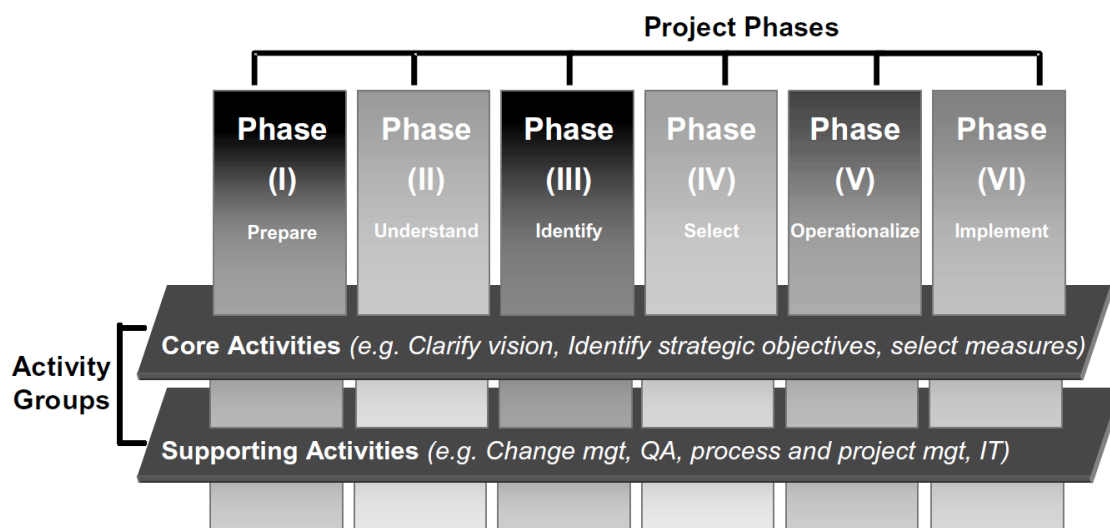
De derde generatie Balanced Scorecard bouwt verder op deze strategy map en voegt daaraan verschillende componenten toe. De derde generatie Balanced Scorecard eist ook dat de organisatie een strategische bestemming kiest. Al met al is de Balanced Scorecard door de jaren heen gegroeid tot een strategisch management tool die een organisatie kan helpen te focussen op het strategische doel dat bepaald wordt (Asan & Tanyas, 2007).

2.4 Het toepassen van de Balanced Scorecard

Paragraaf 2.4 bouwt verder op de Balanced Scorecard methodiek uit de vorige paragraaf aan de hand van sub vragen: “Welke methodes zijn er om KPI’s te bepalen?” en “Welke kenmerken zijn belangrijk met betrekking tot performance meting?”

Er zijn in de literatuur verschillende methoden te vinden die het toepassen van de Balanced Scorecard beschrijven. Hieronder zal een methode worden beschreven over het toepassen van de Balanced Scorecard in een organisatie.

In 2005 is door Papalexandris et al. een methode ontwikkeld die nog een stap verder gaat dan de methode die door Kaplan en Norton (1996) is beschreven. De methode van Kaplan en Norton (1996) is namelijk op sommige aspecten te beknopt. De methode door Papalexandris et al. (2005) probeert verder te bouwen op eerdere kennis en probeert de verschillende fases uitgebreid te beschrijven. De aanpak van het implementeren van de Balanced Scorecard wordt zodoende in zes fases onderverdeeld.



Figuur 2 - De zes fases van het implementeren van de Balanced Scorecard verkregen uit An Integrated Methodolgy for Putting the Balanced Scorecard into Action door Papalexandris et al., 2005

De voorbereidende fase

In de voorbereidende fase dienen alle voorbereidingen met betrekking tot de Balanced Scorecard getroffen te worden. Allereerst moet het plan en de initiatie van het project opgezet worden. Er zal een projectteam moeten worden opgesteld dat het gehele project in goede banen leidt. Tevens zal er toewijding van medewerkers in de organisatie moeten zijn voor het project. De organisatie moet als het ware in deze fase klaar worden gemaakt voor een verandering. Een communicatieplan en vraag en antwoord mechanismes kunnen hier van nut in zijn.

De begrijpende fase

Zodra de voorbereidingen getroffen zijn kan verder gegaan worden met de tweede fase. In de tweede fase moet begrepen worden wat de omgeving is waarin de organisatie zich bevindt. Daarop moet duidelijk worden wat nou de visie en missie van het bedrijf is. Vanuit deze visie en missie moet een strategische richting gekozen worden. Belangrijk is dat daarnaast een Change Management plan en een plan met daarin eventuele onvoorziene situaties wordt opgesteld.

De identificerende fase

Als begrepen is in welke omgeving de organisatie opereert en wat de strategische richting is welke de organisatie uit wil gaan kan verder gegaan worden met de identificerende fase. In deze fase wordt de gekozen strategie omgezet in strategische doelen. Dit zal gedaan moeten worden met behulp van een strategie map. Vervolgens zullen de gevonden doelstellingen gepresenteerd moeten worden aan de stakeholders om toestemming te kunnen krijgen.

De selecterende fase

Zodra er vanuit de stakeholders toestemming is met de gekozen doelstellingen kan over gegaan worden op het selecteren van prestatimaatstaven. Er moet een manier gevonden worden waarop deze maatstaven worden gemeten. Ook zal per prestatimaatstaaf een eigenaar worden opgesteld. Deze eigenaar is zodoende verantwoordelijk voor de uitkomst van deze maatstaat. Als laatste moet in de selecterende fase een eventueel gat tussen het gewenste bedrijfsproces en de IT-infrastructuur worden herkend.

De operationaliserende fase

In de vijfde fase zal de Balanced Scorecard daadwerkelijk operationeel worden. Dat betekent dat als eerste er doelen worden gesteld voor de prestatimaatstaven. Deze doelen zullen met regelmaat moeten worden gemeten, wat precies die regelmaat is zal ook in deze fase gekozen moeten worden. Het budget wordt tevens in de operationele fase bepaald. Eventuele kleine fouten moeten in deze fase van het implementeren eruit gehaald worden.

De implementerende fase

Uiteindelijk zal in de zesde en laatste fase de Balanced Scorecard daadwerkelijk worden ingevoerd. Dit betekent dat er een IT-oplossing wordt gekozen waarmee de Balanced Scorecard mee kan worden doorgevoerd. Deze fase zal ook in het teken staan van het opstellen van een evaluatieplan en het plannen van andere Balanced Scorecard gerelateerde projecten. De benodigde kennis voor het uitvoeren van de Balanced Scorecard zal in deze fase ook over de organisatie uitgespreid moeten worden.

Met het eindigen van de implementerende fase komt ook de methode van (Papalexandris, Ioannou, Prastacos, & Soderquist, 2005) tot een einde. Het voordeel van de methode is dus dat het een compleet overzicht oplevert van de verschillende stappen die doorlopen dienen te worden om een Balanced Scorecard te implementeren. Echter is het nadeel dat nadat deze fasen zijn doorlopen het proces tot een einde komt. Eventuele fouten in de Balanced Scorecard komen niet direct naar boven als daar geen rekening mee is gehouden in de voorbereidende fase.

2.5 De SMART Pyramide

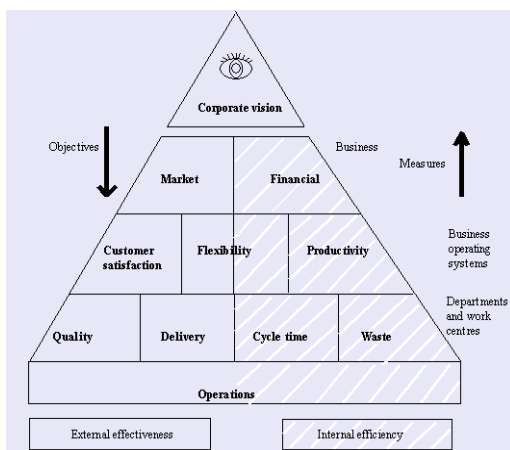
De SMART Pyramide wordt besproken in paragraaf 2.5 en sluit aan op paragrafen 2.3 en 2.4.

Zodoende is het een aanvulling op de beantwoording van sub vragen: “Welke methodes zijn er om KPI’s te bepalen?” en “Welke kenmerken zijn belangrijk met betrekking tot performance meting?”

Hierboven zijn inmiddels verschillende methoden, factoren en randvoorwaarden besproken die kunnen helpen in het invoeren van BPM binnen een bedrijf. Echter ontbreekt er nog een stuk. Op dit moment is nog niet duidelijk hoe eventuele Key Performance Indicators kunnen worden omgezet in Performance Indicators voor individuele sturing van medewerkers. Daarvoor is echter een andere methode die gebruikt kan worden.

De methode is genaamd de SMART Performance Pyramid en is voorgesteld door Cross en Lynch (1991). De methode is ontwikkeld om de strategie van een organisatie om te zetten in doelen en vanuit operationeel niveau meetwaarden aan te leveren die hierop aansluiten. De piramide bestaat uit vier niveaus waarin vanaf bovenaan de visie van het bedrijf zich bevindt en onderaan de individuele doelen. De naam van de piramide staat los van de eerdergenoemde S.M.A.R.T. criteria. De naam SMART heeft behalve de letterlijke betekenis slim geen achterliggende boodschap.

De kracht van de methode is dat het kijkt naar BPM op een hiërarchische manier en daarmee rekening houdt met de bedrijfsprocessen (Johnson, 2005). Echter zitten er ook nadelen aan de methode. Zo kan er met behulp van de piramide geen key performance indicators worden bepaald en laat het ook niet zien hoe meetwaarden gevormd moeten worden (Striteska & Spickova, 2012).



Figuur 3 - SMART Pyramide verkregen van <http://wikireedia.net/wikireedia/images/d/d7/Cross&26lynch1991.gif>

Het bovenste niveau in de piramide laat het top-level management zien wiens doelstelling het is om de visie door het bedrijf te bewerkstelligen. Vanuit de onderkant van het bedrijf zijn het de individuele medewerkers die de dagelijkse werkzaamheden uitvoeren. De piramide is ingedeeld in een extern en intern gedeelte. In het externe gedeelte wordt er gekeken naar factoren waarop het bedrijf extern wordt afgerekend. In het interne gedeelte vanzelfsprekend naar interne factoren (Lynch & Cross, 1991).

De onderste twee lagen (business operation systems en departments and work centres) van de SMART Pyramide zijn voor dit onderzoek van belang. De bovenste twee lagen (business en corporate vision) zullen namelijk niet nodig zijn omdat de Balanced Scorecard gebruikt zal worden om top-level KPI's te bepalen. Vervolgens zal vanuit deze KPI's met behulp van de onderste twee lagen gekeken worden of er PI's zijn die aansluiten op de KPI. De Pyramide zal vooral als steunmiddel dienen om causale verbanden te ontdekken en niet als referentie model waaraan exact voldaan moet worden.

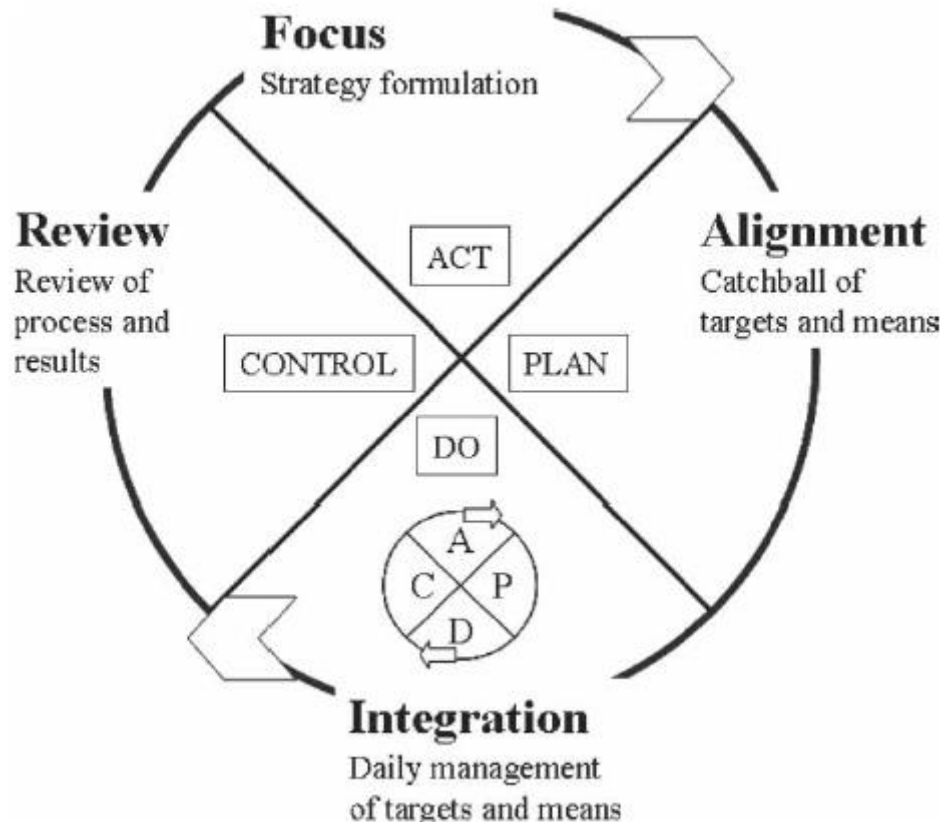
2.6 Hoshin Kanri

In paragraaf 2.6 zal dieper ingegaan worden op Hoshin Kanri, een methode die antwoord moet helpen geven op de subvraag: "Hoe kan er sturing gegeven worden aan de hand van KPI's?"

Het sturen van de servicemedewerkers zou uiteindelijk kunnen gebeuren aan de hand van een methode genaamd Hoshin Kanri. Hoshin Kanri is een van origine Japanse methode die aan de hand van strategische doelen en communicatie de gehele organisatie laat handelen richting deze strategische doelen.

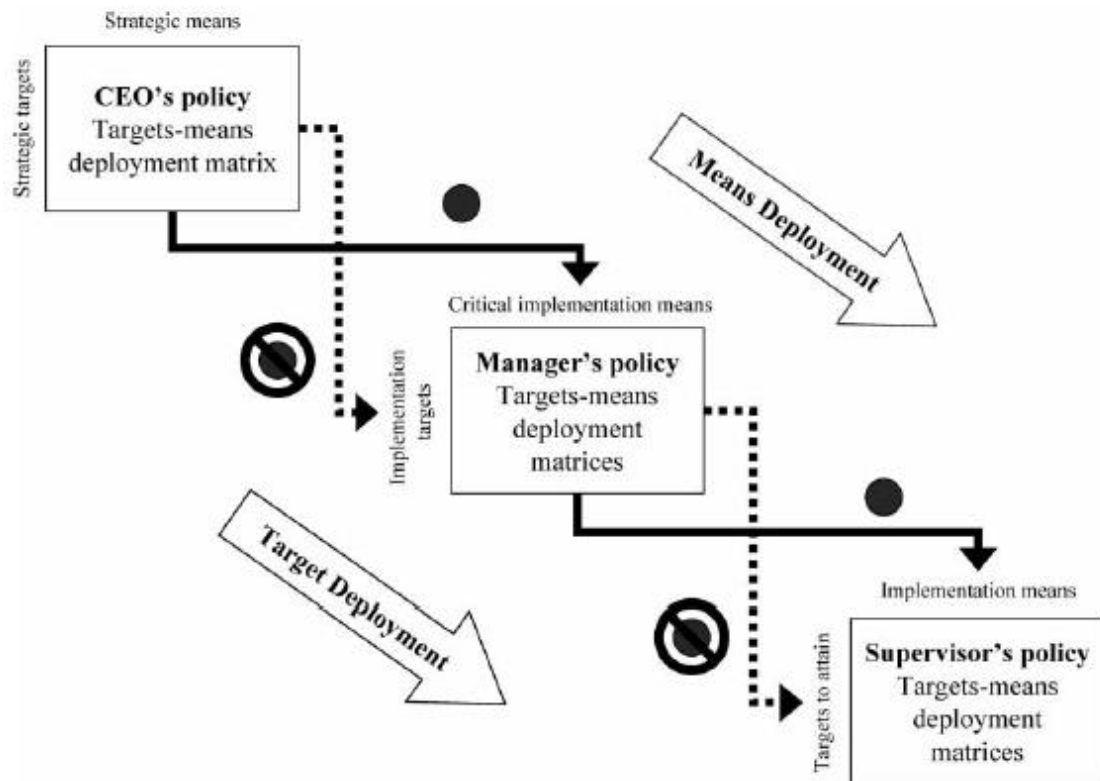
Hoshin Kanri heeft een goede synergie met de Balanced Scorecard methode. Waar de Balanced Scorecard vooral kijkt naar de essentiële KPI's kijkt Hoshin Kanri er vooral na hoe de strategie van een bedrijf gecommuniceerd, ontwikkeld en uitgevoerd kan worden in een bedrijf. Hoshin Kanri kijkt hierin vooral naar het proces en de middelen die benodigd zijn op de korte termijn terwijl de Balanced Scorecard de strategische doelen helpt te bepalen met behulp van een conceptueel framework (Asan & Tanyas, 2007).

Om Hoshin Kanri te combineren met de Balanced Scorecard wordt er gebruik gemaakt van de FAIR-cyclus (Witcher & Butterworth, 1999). De FAIR-cyclus is een adaptatie van de PDCA-cyclus van Deming. De FAIR-cyclus staat voor Focus-Alignment-Integration-Review. De cyclus begint in de Focus fase (overeenstemmend met Act) waarin de strategie voor het komende jaar wordt geformuleerd. Vervolgens wordt in de Alignment fase (overeenstemmend met Plan) het catchball proces (waarover later meer) geïnitieerd. In de Integration fase (overeenstemmend met Do) worden de plannen ook daadwerkelijk uitgevoerd en in de laatste fase, de Review fase (overeenstemmend met Control) worden de processen en resultaten tegen het licht gehouden.



Figuur 4 – FAIR-cyclus

Belangrijk in de combinatie van Hoshin Kanri en de Balanced Scorecard is de communicatie van de bepaalde strategische doelen. Hoshin Kanri heeft als aanvulling op de Balanced Scorecard dat het de strategische doelen kan communiceren op horizontaal en verticaal niveau. Hiervoor Hoshin Kanri maakt hierbij gebruik van een zogenaamd 'catchball proces'.



Figuur 5 - Het catchball proces

Dit catchball proces houdt in dat strategische doelen gekoppeld worden aan middelen en dat deze door de organisatie heen gaan. Tijdens dit proces initieert het topmanagement een sessie waarin deze strategische doelen en middelen als het ware op tafel legt voor feedback bij het middenmanagement. Het middenmanagement schaaft vervolgens deze middelen en doelen bij en geeft hier feedback aan op het topmanagement. Uiteindelijk wordt er tijdens deze sessie tot een consensus gekomen waarin de bedoeling is om:

- Het akkoord gaan met de uitvoerbaarheid van het plan
- Het verwerken van feedback in het plan
- Het creëren van zelfbewustzijn door de organisatie voor wat er moet gebeuren en hoe het moet gebeuren
- Het verhogen van het verantwoordelijkheidsgevoel onder werknemers voor het plan
- Het creëren van leiderschap onder alle lagen in de organisatie conform het plan (Systems2win, 2015)

Mocht deze sessie voltooid zijn dan gaat het middenmanagement op zijn beurt een sessie initiëren met de laag binnen een organisatie die onder het middenmanagement staan. Het catchball proces wordt in deze sessie opnieuw doorlopen. Dit kan herhaald worden tot dat alle lagen in een organisatie zijn doorlopen. Uiteindelijk moet het catchball proces ervoor zorgen dat de geselecteerde strategische doelen aansluiten en doorgevoerd worden op alle lagen in organisatie.

2.7 Voorwaarden voor het creëren van een praktisch bruikbaar dashboard

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op sub vraag: “Wat zijn randvoorwaarden voor een goed werkend dashboard?”

Als er KPI's zijn ontworpen dan zullen deze ook een geheel moeten vormen waaruit de belangrijkste informatie af te lezen valt. Een visuele weergave van de meest belangrijke informatie wordt ook wel een dashboard genoemd. Het dashboard faciliteert de informatie op een manier waardoor het snel en eenvoudig te verkrijgen is. Dit klinkt eenvoudig maar in de praktijk is het ontwerpen ervan vaak een uitdaging (Mojdeh, 2005). Tijdens het ontwerpen van een dashboard moet rekening gehouden worden met factoren die worden onderverdeeld in een drietal categorieën. Organisationele factoren, zakelijke gebruiker factoren en IT factoren. De categorieën en de bijbehorende factoren zullen hieronder besproken worden. (Mojdeh, 2005)

Organisationele factoren

- **Afstemming:** Een belangrijke factor waaraan een dashboard in een organisatie aan moet voldoen is dat het moet zijn afgestemd op diezelfde organisatie. Het dashboard moet als het ware de doelstellingen van de organisatie op strategisch niveau weergeven. Niet alleen van één afdeling maar van de gehele organisatie.
- **Zichtbaar:** Een dashboard zou moeten laten zien wat de strategische doelen van de organisatie zijn.
- **Samenwerking:** Een dashboard zou een middel moeten zijn dat samenwerking bevordert. Een goed dashboard zou zodoende een omgeving bieden waarmee verschillende afdelingen in een organisatie kennis kunnen delen en daarmee tot betere beslissingen kunnen komen.

Zakelijke gebruiker factoren

- **Intuïtief:** Belangrijk voor gebruikers van een dashboard is dat het intuïtief is in gebruik. Dat wil zeggen dat een gebruiker eenvoudig kan aflezen wat de huidige stand van zaken is in de organisatie. Grafieken en andere visuele middelen kunnen hierin hulp vol zijn.
- **Personalisatie:** Iedere gebruiker probeert andere informatie te verschaffen uit het dashboard. Zodoende moet een dashboard open staan voor personalisatie. Een gebruiker kan zodoende de informatie opvragen uit het dashboard die het wil zien.
- **Krachtig en interactief inzicht:** Een dashboard moet informatie kunnen verschaffen in een manier waarop beslissingen gemaakt kunnen worden. Het dashboard moet zodoende laten zien hoe een organisatie voortgang heeft gemaakt in de richting van de opgestelde doelen.

IT factoren

- **Snelle ontwikkeling:** Dashboards moeten een snelle ontwikkeling doormaken binnen een bedrijf. Het moet zodoende snel de investering die gemaakt is op het dashboard terugbetalen.
- **Rechtvaardigt investeringen in IT-systemen:** Het gebruik van een dashboard rechtvaardigt de eventuele investeringen in IT-systemen. De informatie die namelijk door deze nieuwe IT-systemen wordt verkregen kan namelijk in een dashboard praktisch toepasbaar worden gemaakt.
- **Onderdeel zijn van Business Intelligence Strategie:** Een goed dashboard is onderdeel van een totale business intelligence strategie.

3. Huidige situatie

In het derde hoofdstuk zal gefocust worden op het verzamelen van data. Dit komt overeen met de zesde fase van de ontwerpcyclus.

In de huidige situatie zullen we een antwoord proberen te krijgen op de deelvraag: “Hoe ziet de huidige situatie eruit?”. De methodes die worden toegepast om data te verzamelen zijn: mondelinge interviews, een dag meelopen in de praktijk (observatie) en een inhoudsanalyse aan de hand van het BMS.

3.1 Missie, visie en strategie

Deze paragraaf zal een antwoord geven op de subvraag: “Wat zijn de missie, visie en strategie van ICT Spirit?”

Business Performance Management is zoals eerder in hoofdstuk twee beschreven een verzamelnaam voor methoden waarmee strategische doelen kunnen worden gesteld. Om strategische doelen te kunnen stellen voor ICT Spirit is het noodzakelijk om te weten wat de missie, visie en strategie van het bedrijf zijn. De missie, visie en strategie van ICT Spirit staan beschreven in het Bedrijfs Management Systeem (vanaf hier BMS).

Het BMS is opgezet om alle noodzakelijk informatie met betrekking tot de ISO-certificeringen te combineren in één informatiebron. Zodoende bevat het naast de missie, visie en strategie informatie over het beleid, werkinstructies en processen. Later in dit verslag zal vaker gerefereerd worden naar het BMS, voor dit moment wordt het echter beperkt tot de missie, visie en strategie die er als volgt beschreven worden:

“Missie

Vanuit uw bedrijfsdoelstellingen realiseren wij op innovatieve wijze en met oprechte aandacht voor mens, proces en organisatie duurzame en flexibele ICT oplossingen door middel van duidelijke regievoering en met resultaatverplichting.

Visie

Het aantal ICT Middelen en de afhankelijkheid ervan is sterk groeiende. Gebruik van ICT wordt daarom belangrijker dan het bezit van ICT.

Betrouwbare Managed Services is hierbij van essentieel belang.

Strategie

Aan alle relaties waar ICT op de managementagenda staat leveren wij passende Managed Services.

ICT is steeds nauwer verweven met bedrijfsprocessen. Wij bieden hiervoor ICT oplossingen welke optimaal aansluiten bij de vraag van onze relaties. Op die manier kunnen wij samen de focus op de business verbeteren. Wij leggen de nadruk op groei in ICT dienstverlening.”

De interpretatie van de missie, visie en strategie

De hierboven missie, visie en strategie is diegene die in het BMS beschreven wordt. Echter bleek na een interview met de technisch directeur dat er een verschil van mening binnen ICT Spirit was over de te kiezen missie, visie en strategie. Zo is in een communicatieplan een andere missie, visie en strategie beschreven dan in het BMS. De reden hiervoor was volgens de technisch directeur dat er leden van het managementteam waren die wouden dat de missie, visie en strategie meer een commerciële uiting zou zijn. Na overleg met de business controller is besloten om toch de missie, visie en strategie uit het BMS te gebruiken. Deze bevat namelijk wel in grote lijnen waar het bedrijf als geheel naar toe wil in de toekomst.

3.2 KPI's die eerder zijn opgesteld binnen ICT Spirit

In de paragraaf "KPI's die eerder zijn opgesteld binnen ICT Spirit" wordt een antwoord gegeven op de sub vraag: "Welke KPI's zijn al door het bedrijf opgesteld?"

Bij het auditen van de ISO-certificering heeft ICT Spirit KPI's moeten opstellen. Deze KPI's moeten zodoende het bedrijfsproces van ICT Spirit controleren en monitoren. Echter zijn deze KPI's vooral opgesteld om aan de eisen van de audit te voldoen. De KPI's zijn in de praktijk niet doorgevoerd. Ondanks dat in het BMS wordt beschreven dat er KPI's zijn opgesteld aan de hand van de Balanced Scorecard methode geven de KPI's de indruk dat ze weinig met de Balanced Scorecard methode te maken hebben.¹¹

Zodoende zal gekeken worden of de KPI's stuk voor stuk te linken zijn aan een bepaald perspectief in de Balanced Scorecard. Tevens moet ook duidelijk zijn dat de KPI gelinkt is aan de missie, visie en strategie van ICT Spirit. Er zal daarnaast ook gekeken worden naar of de verschillende KPI's voldoen aan de criteria beschreven in het S.M.A.R.T. ezelbruggetje.

Hieronder is een tabel opgesteld waarin de resultaten van deze controle zijn opgenomen. In de bovenste rij staan de verschillende nummers van de KPI's zoals deze ook zijn genummerd in bijlage 8. In de eerste kolom bevinden zich vervolgens de letters van de verschillende criteria van S.M.A.R.T. Als een KPI voldoet aan een criterium dan kleurt het desbetreffende vakje van het criterium bij de KPI groen (aan gegeven met een G). Mocht dat niet zo zijn dan kleurt het vakje rood (aangegeven met een R (niet te verwarren met de R in de eerste kolom van S.M.A.R.T.)). In de laatste rij wordt gekeken of de KPI een relatie heeft met de Balanced Scorecard methode.

Er wordt zodoende gekeken of de KPI onder te verdelen in een van de vier perspectieven van de Balanced Scorecard. Daarbij is ook rekening gehouden met de missie, visie en strategie die het bedrijf heeft gekozen. Is de KPI niet onder te verdelen dan kleurt het vakje rood. Is er wel een link dan komt er een letter te staan voor het perspectief waarin het zou thuishoren, K voor het klant-perspectief, I voor het innovatie-perspectief, F voor het financiële perspectief en P voor het processen-perspectief.

#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
S	G	G	G	G	R	G	R	R	R	R	R	R	R
M	R	G	G	R	R	G	R	R	R	R	R	R	G
A	R	G	G	R	R	G	R	G	R	R	R	R	R
R	G	R	G	G	R	G	R	R	R	R	R	R	R
T	G	G	R	G	R	G	R	G	R	R	R	R	R
BSC	R	R	K	R	R	F	R	R	R	R	R	R	R

Tabel 1 - Testresultaten oude KPI's ICT Spirit

Zoals duidelijk is in bovenstaande tabel missen veel van de opgestelde KPI's de link met de Balanced Scorecard methode. Tevens voldoet het grote merendeel van de KPI's niet aan de S.M.A.R.T-criteria.¹² Zodoende is het discutabel of de KPI's die op dit moment zijn opgesteld bruikbaar zijn. De eerste vier KPI's en de zesde zullen eventueel wel zo gevormd kunnen worden dat ze nog bruikbaar kunnen worden. Echter is besloten dat er nieuwe KPI's opgesteld worden die beter reflecteren wat de missie, visie en strategie is van het bedrijf. Dit zal gebeuren aan de hand van de Balanced Scorecard methode beschreven in 2.3. Met de KPI's die eerder opgesteld zijn wordt verder niets meer gedaan. Behalve dat er eventueel nog gekeken wordt naar KPI 3 en 6 die van mogelijke waarde zijn voor het opstellen van nieuwe KPI's.

¹¹ De KPI's die zijn opgesteld door ICT Spirit zijn te vinden in bijlage 8

¹² De toelichting hiervan is te vinden in bijlage 9

3.3 Service Management Processen

Deze paragraaf zal een antwoord geven op de subvraag: “Hoe zien de processen rondom servicemanagement eruit?”

Uiteindelijk is het doel van dit onderzoek om tot KPI's te komen die kunnen helpen in de sturing van servicemedewerkers. Zodoende moet duidelijk worden gemaakt wat precies onder serviceverlening valt binnen ICT Spirit. Binnen het BMS zijn alle processen met betrekking tot serviceverlening vastgelegd onder Service Management. De servicemanagementprocessen zijn vastgelegd met behulp van de ISO 20000 standaard voor IT Service Management.

De servicemanagementprocessen zijn zodoende weer in acht secties verdeeld. Namelijk: Availability Management, Capacity Management, Change Management, Configuration Management, Incident Management, Problem Management, Release Management en Service Level Management. Hieronder zullen de verschillende processen stuk voor stuk kort besproken worden.

Availability Management

Availability Management is het proces dat verantwoordelijk is voor het onderhouden van de overeengekomen afspraken over de beschikbaarheid van de IT-diensten die aan klanten geleverd worden door ICT Spirit. Hieronder vallen zowel systemen die fysiek aanwezig zijn bij ICT Spirit als systemen die fysiek aanwezig zijn bij de klant.

Capacity Management

Capacity Management is een proces dat ernaar streeft om medewerker en middelen zo efficiënt mogelijk kan inzetten afgestemd op de huidige en toekomstige behoeften van de business. Er wordt dus gekeken naar onder andere de IT-infrastructuur, de diensten die geleverd worden, het personeel dat ingezet moet worden en de werkruimte en voorzieningen die nodig zijn.

Change Management

Binnen Change Management is het doel gesteld om veranderingen binnen een IT-omgeving zo gecontroleerd mogelijk te laten verlopen zodat er op het dienstenniveau weinig storingen plaatsvinden. Daarbij wordt geprobeerd de betrouwbaarheid op een hoog niveau te houden. Er is sprake van Change Management als een klant een Request for Change bij ICT Spirit indient. In een Request for Change staat beschreven wat een klant wil aangepast hebben aan zijn IT-omgeving.

Configuration Management

In het Configuration Managementproces wordt beschreven welke items van de informatievoorziening van ICT Spirit, klanten en leveranciers van belang zijn om de informatievoorziening in stand te houden.

Incident Management

Bij Incident Management ligt de focus op het herstellen van mogelijke storingen die ervoor zorgen dat de ICT-voorzieningen niet naar behoren werken. Dit kan zowel gebeuren bij IT-infrastructuur die bij ICT Spirit aanwezig is als infrastructuur bij een klant. Er zal alleen tot herstel worden overgegaan als er een Service Level Agreement is afgesloten met een klant.

Problem Management

Problem Management is een proces dat ervoor zorgt dat eventuele structurele fouten in ICT-systemen worden onderzocht en waar nodig verwijderd. Het doel is om een zo stabiel mogelijke omgeving te creëren voor de klant.

Release Management

Onder Release Management wordt het proces verstaan dat zich bezighoudt met het doorvoeren van nieuwe releases binnen de IT-omgeving van de klant of intern. Het doel van het proces is om de releases van nieuwe versies van software zonder al te veel probleem door te voeren.

Service Level Management

Service Level Management is het proces dat probeert om te dienstverlening richting de klant te onderhouden en te verbeteren. Er wordt gezocht naar een niveau van dienstverlening waarin het beveiligingsniveau acceptabel is.

3.4 Evatic

In de laatste paragraaf van hoofdstuk drie zal een antwoord gegeven worden op de sub vraag: “Hoe wordt data rondom de processen vastgelegd?”

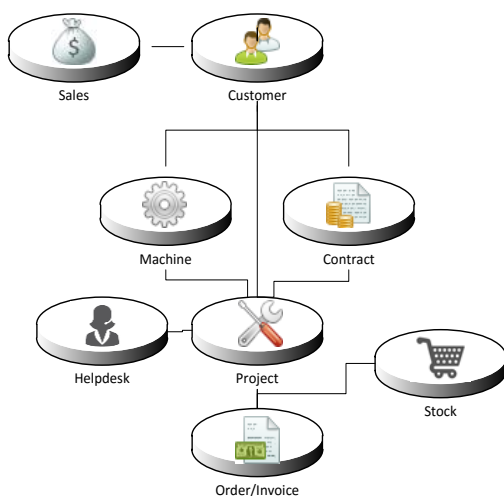
Om tot een succesvolle uitvoering van BPM te komen is het van belang om te weten waar ICT Spirit haar data opslaat. Data die eventueel nodig is als er meetwaarden voor KPI's worden ontwikkeld. ICT Spirit registreert het grootste gedeelte van haar data in twee softwareapplicaties. Evatic en Kaseya. Daarvan is Evatic het meest gebruikt in de praktijk binnen ICT Spirit. Echter zullen we ook kort Kaseya bespreken omdat daar ook relevante data wordt geregistreerd.

Kaseya

Kaseya is een technische IT-applicatie die voor ICT Spirit data registreert op het gebied van de IT-infrastructuur. Zo kan ICT Spirit met behulp van Kaseya haar IT-infrastructuur managen. In Kaseya worden namelijk alle technische aspecten geregistreerd rondom deze infrastructuur. Van welke servers draaiend zijn tot de software die actief is. Zo kan Kaseya vanaf afstand niet alleen de architectuur gemonitord worden. Er kunnen ook back-ups gemaakt worden en eventueel hersteld worden. Kaseya biedt ook de mogelijkheid om analyse te maken over de IT-infrastructuur.

Evatic

Het grootste deel van de werkzaamheden van ICT Spirit vindt echter binnen Evatic plaatst. Evatic is een zogenaamd Service Management Systeem. Evatic is een SMS waarin voor ICT Spirit zowel werkzaamheden met betrekking tot serviceverlening in worden geregistreerd als verkoop gerelateerde zaken.



Figuur 6 - Verschillende aspecten die geregistreerd worden in Evatic - verkregen uit Handleiding Workflow Evatic door Evatic

Als er een product of dienst wordt verkocht worden de klantgegevens in Evatic geregistreerd. Daarna wordt informatie over te leveren producten en het contract dat is afgesloten met de klant geregistreerd. Het is mogelijk dat er een project plaats vindt om bijvoorbeeld een IT-infrastructuur te installeren of aan te passen. Deze werkzaamheden worden zodoende ook in Evatic geregistreerd als project. Daarbij kan ICT Spirit de opdracht aan bepaalde medewerkers toe verdelen en ook informatie registreren die benodigd is voor de uitvoering van een opdracht. Aan het eind van de rit biedt Evatic ook de mogelijkheid om een factuur te laten maken. Evatic kan ook vervolgens registreren of de betaling van een factuur is gedaan.

ICT Spirit biedt in haar Spirit'Care dienst de mogelijkheid om eventuele incidenten bij een IT-omgeving snel te verhelpen. Deze contracten staan ook in Evatic geregistreerd. Eventuele problemen worden zodoende ook in Evatic geregistreerd. Dit gebeurt met behulp van de klantgegevens, contractgegevens, het onderdeel van de omgeving waarin een probleem is en vervolgens symptoom- en actiecodes.

Op dit moment wordt er in Evatic zelf weinig gemeten over de prestaties van ICT Spirit. Uit verschillende interviews blijkt dat er meerdere redenen hiervoor zijn.¹³ Volgens de Service Level Manager wordt er veel data verkeerd geregistreerd in het systeem. Oorzaken hiervoor zijn volgens hem dat er op dit moment logica ontbreekt in de symptoom- en actiecodes. Zodoende is er intern tussen de Service Level Manager, Technisch Directeur en Projectmanager discussie over de te gebruiken codes. De Service Level Manager en Projectmanager lieten weten al bezig te zijn met nieuwe codes. De Technisch Directeur was het echter nog niet helemaal eens met deze verandering.

Een andere reden volgens de Service Level Manager is dat alle medewerkers een ITIL cursus hebben gehad¹⁴, echter heeft hij het vermoeden dat ze zich niet aan de ITIL richtlijnen houden met betrekking tot het vastleggen van gegevens. Daarom zal de data volgens hem vervuild zijn. Een laatste reden is dat men vaak niet weet wat ze willen meten.

Binnen Evatic is er dus wel een uitgebreide mogelijkheid om rapportages op te vragen. In deze rapportages kan verschillende data in verhouding met elkaar gezet worden zodat het bruikbare informatie oplevert. Het maken van deze rapportages gaat met behulp van een SQL Query. Het is zelfs mogelijk dat Evatic data uitwisselt met andere software.

Er zal niet dieper ingegaan worden op de precieze registratie in dit onderdeel. Wel wordt er verderop in het verslag bij het ontwikkelen van KPI's uitgelegd worden welke data noodzakelijk is. Het precies vertellen welke data er allemaal geregistreerd wordt is erg tijdrovend en het is nog maar de vraag of het allemaal bij KPI's later noodzakelijk is.

¹³ Zie bijlage 6 voor een uitwerking van verschillende interviews met medewerkers

¹⁴ ITIL staat voor Information Technology Infrastructure Library en beschrijft een set best-practices waarin IT service organisaties zich kunnen houden.

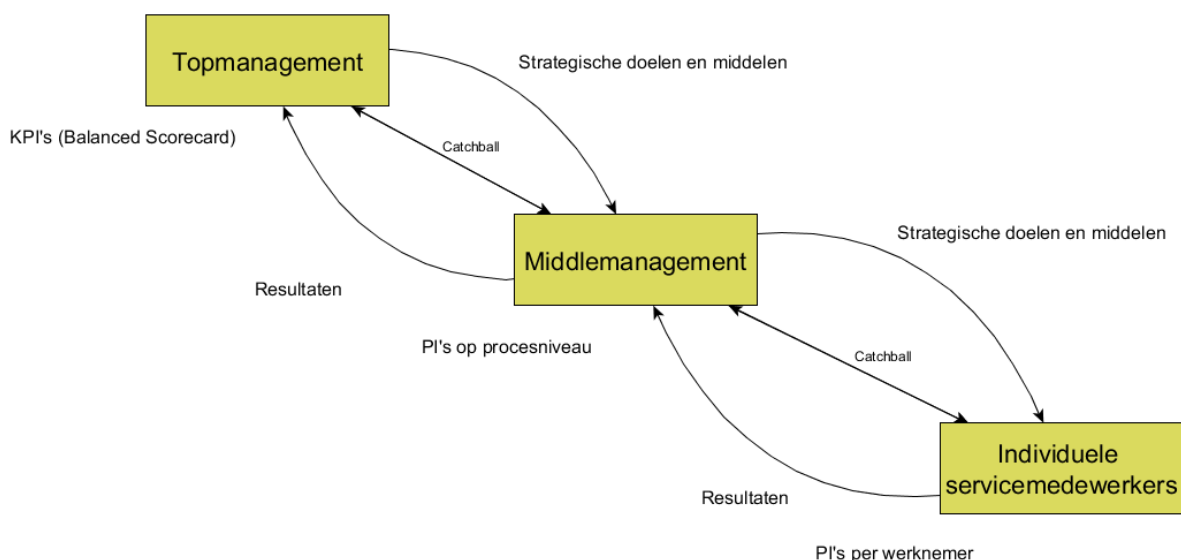
4. Van Balanced Scorecard naar sturing op individueel niveau

Het vierde hoofdstuk van dit onderzoek richt zich op de zevende fase van de ontwerpcyclus, namelijk het ontwerpen

In dit hoofdstuk worden de gevonden theorie uit hoofdstuk twee gecombineerd met de verzamelde data uit hoofdstuk drie. Vervolgens wordt er geprobeerd een antwoord te krijgen op de derde en vierde deelvragen: “Hoe kan gevonden kennis toegepast worden binnen ICT Spirit?” en “Hoe kunnen de gevonden KPI’s en PI’s operationeel worden gemaakt binnen ICT Spirit?”

Zoals in paragraaf 3.2 wordt uiteengezet zijn door ICT Spirit eerder opgestelde KPI’s niet bruikbaar. Zodoende zal de Balanced Scorecard opnieuw toegepast worden. Als rode draad door het verslag wordt het catchball proces (Hosin Kanri) gebruikt. ICT Spirit heeft organisatie technisch te maken met drie lagen. Allereerst is daar het managementteam, zij vormen het topmanagement van ICT Spirit. Onder het managementteam bevindt zich het middlemanagement.

Het middlemanagement bestaat voornamelijk uit teamleiders. Het catchball proces wordt zodoende tussen deze twee lagen geïnitieerd, met als resultaat PI’s op procesniveau. Vervolgens moet het middlemanagement weer een overeenstemming vinden met de individuele servicemedewerkers met als resultaat PI’s per werknemer. Visueel ziet het catchball proces er als volgt uit.



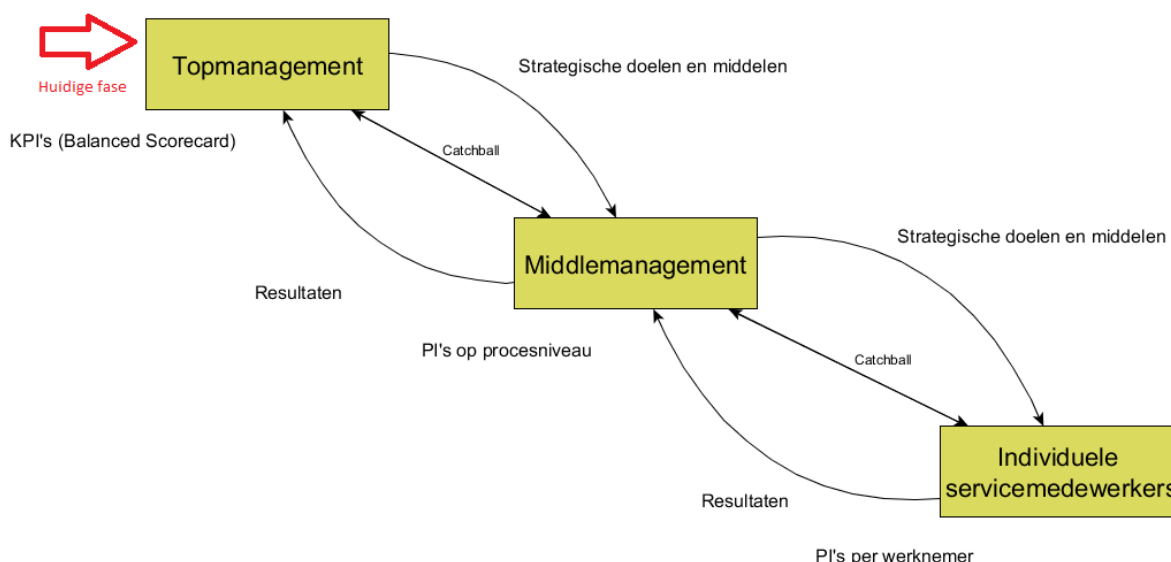
Figuur 7- Het catchball proces binnen ICT Spirit

Aansluitend hierop zal gekeken worden naar de FAIR-cyclus beschreven in paragraaf 2.6. In dit onderzoek is het echter onmogelijk om de gehele cyclus te doorlopen. Onderdeel van de cyclus is immers het integreren (Integration) en het evalueren (Review) van strategische doelen. Deze stappen zijn helaas niet haalbaar door de gestelde tijdsspan. Als eerste stap zal begonnen worden met de Balanced Scorecard uit te werken.

4.1 De Balanced Scorecard binnen ICT Spirit

In paragraaf 4.1 wordt een antwoord gegeven op de sub vraag: “Welke KPI’s zijn bruikbaar binnen ICT Spirit?”

In deze paragraaf zal de eerste stap gezet worden in het proces met het bepalen van de KPI’s met behulp van de Balanced Scorecard (zoals beschreven in paragraaf 2.3). De Balanced Scorecard methode zal toepast worden met behulp van de zes fasen die beschreven zijn door (Papalexandris, Ioannou, Prastacos, & Soderquist, 2005) in paragraaf 2.4. Tevens is dit de eerste fase van het catchball proces dat als rode draad dient.



Figuur 8- Huidige fase catchball proces

4.1.1 De voorbereidende fase

Het toepassen van de Balanced Scorecard begint met de voorbereidende fase. In de voorbereidende wordt een plan opgesteld en wordt een projectteam geformeerd. Binnen ICT Spirit is deze fase al uitgevoerd. Er is een kwaliteitsteam opgericht (het zogenaamde π -team) dat zich heeft gericht op het voldoen aan de ISO-normeringen maar ook op het opstellen van KPI's. Het belangrijkste in deze fase is dat ICT Spirit als organisatie voorbereid wordt op de implementatie van BPM. In dit geval kan al geconcludeerd worden dat ICT Spirit hieraan voldoet en dat zodoende naar de volgende fase gegaan kan worden.

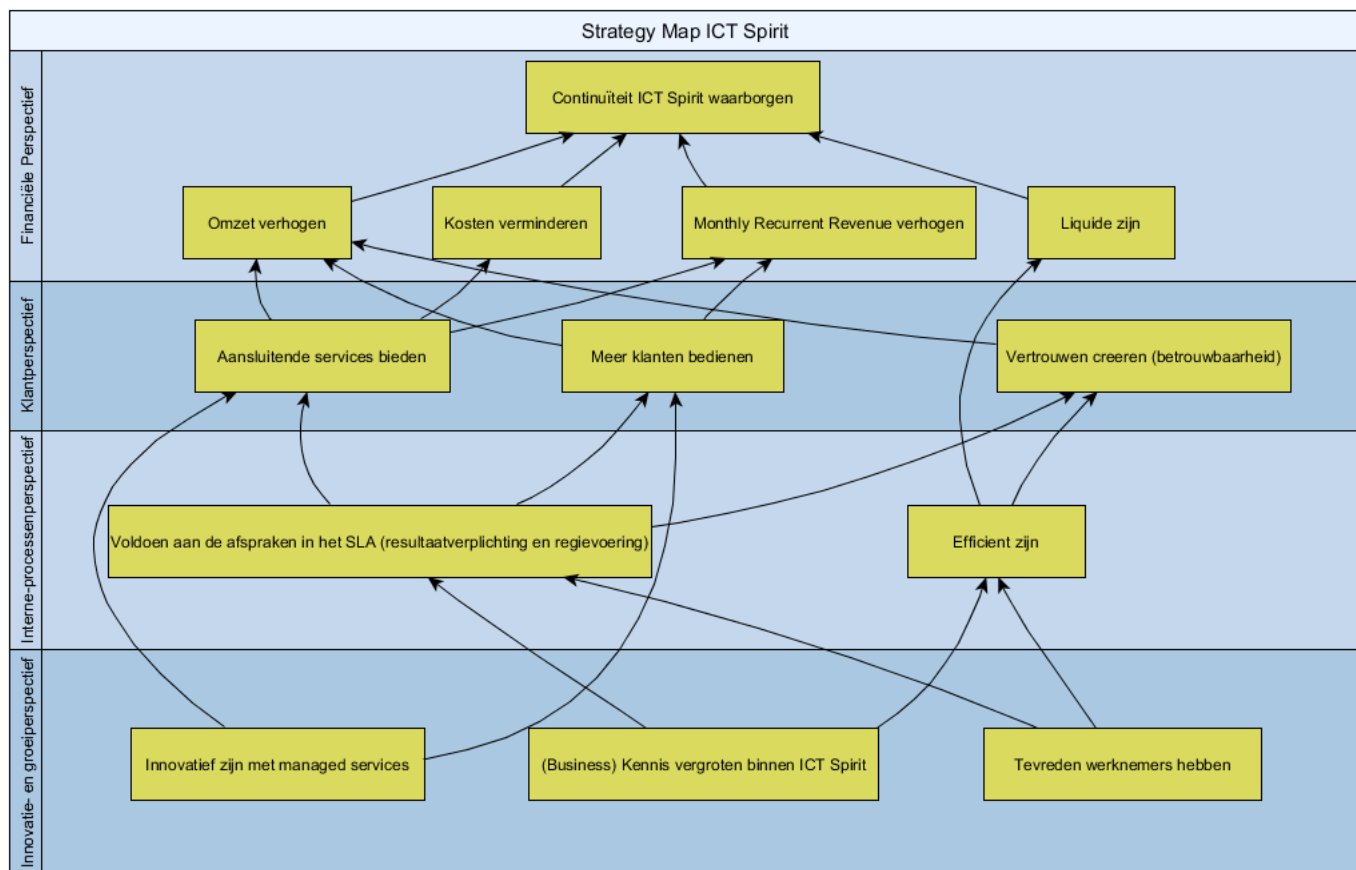
4.1.2 De begrijpende fase

De begrijpende fase is de tweede fase in het proces voor het toepassen van de Balanced Scorecard in een organisatie. In deze fase moet de organisatie kijken in wat voor omgeving het zich bevindt en moet het daarin een strategische richting kiezen. Dit is al gedaan door ICT Spirit. In paragraaf 3.1 zijn de missie, visie en strategie van ICT Spirit beschreven. Tevens is door ICT Spirit al een plan opgezet in de vorm van een zogenaamd BMS.

4.1.3 De identificerende fase

De derde fase voor het toepassen van de Balanced Scorecard richt zich op het identificeren van de strategische doelen. Dit zal in dit geval gedaan worden met behulp van de bekende missie, visie en strategie van ICT Spirit. Deze zullen worden omgezet in een strategie map. Deze fase wordt uitgevoerd met de business controller. Wegens beperkte beschikbaarheid van het gehele managementteam is hier noodzakelijkerwijs voor gekozen.

De eerste stap in deze identificerende fase is om de missie, visie en strategie om te zetten in een strategie map. Dit zal gedaan worden met behulp van de vragen voor de verschillende perspectieven van de Balanced Scorecard zoals beschreven is in paragraaf 2.3. Voor het exacte proces wordt doorverwezen naar bijlage 11. De strategie map voor ICT Spirit is hieronder weergegeven.



Figuur 9 - Strategie Map ICT Spirit

4.1.4 De selecterende fase

In de vierde fase is het tijd om de gekozen doelen (weergegeven in de strategie map) om te zetten in prestatimaatstaven. Bij het opstellen van deze prestatimaatstaven worden ook de daadwerkelijke doelstellingen als mede een zogenaamde verantwoordelijke gekozen voor de KPI. Hiermee is diegene die verantwoordelijk is alleen aansprakelijk voor de prestaties van deze KPI. De strategie map zal van onder naar boven omgezet worden naar prestatimaatstaven. Hierbij worden wederom de vragen van de Balanced Scorecard uit paragraaf 2.3 gebruikt ter assistentie. Ook worden de S.M.A.R.T. eisen voor een KPI gebruikt in het ontwerpen van de prestatimaatstaven.

4.1.4.1 Het innovatie- en groeiperspectief

Strategy Map	Doelstelling	Meetwaarde	Doel	Verantwoordelijk
Innovatief zijn met managed services	Innovatief zijn op het gebied van managed services	Aantal nieuwe managed services	Één nieuwe per drie jaar	Commercieel manager
(Business) Kennis vergroten binnen ICT Spirit	Kennis over producten hebben	Certificaten die gehaald zijn en tevens benodigd ten opzichte van de certificaten die benodigd zijn	100%	Technisch directeur
(Business) Kennis vergroten binnen ICT Spirit	Business Kennis vergroten	Aantal branches waarin voldoende kennis is wat er speelt ten opzichte van aantal branches waarin relaties zich bevinden	Nader te bepalen	Commercieel manager
Tevreden werknemers hebben	Werknemerstevredenheid	Aantal tevreden werknemers ten opzichte van het totale aantal werknemers	85%+	Directeur

Innovatief zijn op het gebied van managed services

ICT Spirit ziet een toekomst met daarin een grote rol weggelegd voor managed services. Zodoende zou men moeten innoveren op de markt voor managed services, met nieuwe managed services, waar mogelijk vraag naar is in de toekomst. Zodoende is er een KPI opgesteld met betrekking tot het aantal nieuwe managed services. Het aantal nieuwe managed services zou per drie jaar één moeten zijn.

Dit kan gemeten worden aan de hand van een introductie van een nieuwe managed service. Op het moment van schrijven zijn er zes managed service diensten die ICT Spirit aanbiedt¹⁵. Als men start met het aanbieden van een nieuwe dienst dan kan deze meetellen in de KPI. Risico van deze KPI is dat ICT Spirit noodgedwongen een nieuwe managed service introduceert terwijl deze eigenlijk niet innoverend is. Zodoende moet er als het doel niet gehaald wordt wel gerelativeerd worden dat het maar een KPI is en dat er niet altijd aan voldaan kan worden. Ieder jaar zal gekeken moeten worden of er een nieuwe managed service is geïntroduceerd door de commercieel manager.

Kennis over producten hebben

ICT Spirit heeft kennis over haar producten nodig om deze te kunnen leveren. Vaak verplichten leveranciers van bepaalde producten ICT Spirit om certificeringen te halen voor deze producten. Veel van deze certificering heeft ICT Spirit wel in huis. Echter komt het ook voor dat werknemers vertrekken en dat daarmee kennis verdwijnt. Ook kan het zo zijn dat er nieuwe producten worden geïntroduceerd waar de benodigde certificering nog niet voor behaald is.

Ieder half jaar moet de technische directeur zodoende opstellen welke kennis en dus certificering nog in huis is. Alle kennis die ontbreekt moet in het volgende half jaar gehaald worden. Zodoende is het doel om 100% op deze KPI te scoren. Het niet voldoen aan de KPI is geen grote ramp, mits er maar snel op gehandeld wordt.

¹⁵ De diensten die ICT Spirit leveren zijn: Cloud'Server, Spirit'Cloud, Cloud'Backup, Cloud'Security, Managed voice en Spirit'Care

Business Kennis vergroten

ICT Spirit wil IT-oplossingen leveren die aansluiten op de business van de klant. Er is daarom ook kennis nodig over de business van de klant. Binnen ICT Spirit zijn het vooral de accountmanagers die te maken hebben met relaties. Zij horen zodoende te weten wat ergens speelt in een branche. Ieder half jaar zal de commercieel manager samen met de accountmanagers moeten bepalen in welke branches ze weten wat er speelt en in welke branches ze dat niet weten. Dit zouden ze in een halfjaarlijks overleg met elkaar kunnen bepalen.

Wel moet nog bepaald worden wanneer er precies voldoende kennis is in een branche. Omdat het op dit moment erg lastig is om te bepalen welke factoren hierin bijdragen moet dit nog door de commercieel manager in overleg met het managementteam worden gedaan. Als dat vervolgens bekend is moet men zien te meten in hoeveel branches er voldoende kennis is ten opzichte van het totale aantal branches. Er is echter wel de mogelijkheid dat soms te makkelijk aan de hand van beperkte informatie wordt bepaald dat ergens wel of geen voldoende kennis is. Kennis is namelijk een relatief begrip.

Werknemerstevredenheid

Als laatste wil ICT Spirit groei in de toekomst garanderen door te zorgen dat werknemers tevreden zijn. Ontevreden werknemers zorgen waarschijnlijk voor een slechte werksfeer en behalen zodoende ook niet gewenste resultaten. Daarom is het belangrijk om te weten hoe werknemers zich voelen binnen het bedrijf. Dit kan gemeten worden aan de hand van een werknemerstevredenheidsonderzoek.

Op dit moment wordt er al een medewerkers enquête uitgevoerd door de hele Leferink Office Works Holding. Deze zou gebruikt kunnen worden om te meten hoe de tevredenheid van de werknemers is. Wel moet nog bepaald worden wanneer een medewerker tevreden is en met welke uitslag uit de enquête dit blijkt. Hier bestaat echter wel het risico dat medewerkers misschien niet serieus de enquête invullen. Uiteindelijk moet het aantal tevreden werknemers ten opzichte van het aantal niet tevreden werknemers worden afgezet. Het doel zal zijn om ruim 85% van de werknemers tevreden te hebben. De verantwoordelijkheid voor deze doelstelling ligt bij de directeur. Als medewerkers niet tevreden zijn dan kan de directeur proberen factoren binnen de organisatie te beïnvloeden die op dit moment de tevredenheid blokkeren.

4.1.4.2 Het interne-processenperspectief

Strategy Map	Doelstelling	Meetwaarde	Doel	Verantwoordelijk
Voldoen aan de afspraken in het SLA (resultaatverplichting en regievoering)	Voldoen responstijd SLA	Aantal incidenten binnen responstijd ten opzichte van totaal aantal incidenten	95%	Technisch directeur
Voldoen aan de afspraken in het SLA (resultaatverplichting en regievoering)	Voldoen tijdsbesteding per level servicedesk SLA	Aantal incidenten binnen de tijdsbesteding per level servicedesk ten opzichte van het totale aantal incidenten	95%	Technisch directeur
Efficiënt zijn	Onrendabele servicecontracten rendabel maken	Aantal rendabele managed service contracten ten opzichte van het totale aantal managed service contracten	95%	Technisch directeur (service gedeelte) & Commercieel manager (sales gedeelte)
Efficiënt zijn	Meer orders uit offertes halen	Aantal orders verkregen vanuit offertes ten opzichte van het totale aantal offertes	Te bepalen aan de hand van de resultaten uit een eerste meting	Commercieel manager

Voldoen Responstijd SLA

In de Service Level Agreement (vanaf hier SLA) staat dat ICT Spirit zich verplicht om minimaal binnen twee uur te reageren op de melding van een mogelijk incident. Daarom moet ICT Spirit hier ook aan voldoen als het wil dat het interne-proces goed draait. Er is namelijk met de klant afgesproken dat ICT Spirit hier zich aan zal houden.

Het meten van de KPI kan als volgt. In Evatic worden de verschillende incidenten geregistreerd. Meldingen komen binnen via of monitor programma's zoals Kaseya of via e-mail of telefoon. De tijd wanneer de melding is binnengekomen kan zodoende afgezet worden tegen de tijd waarop de melding is geregistreerd in Evatic. Hier zijn echter ook de nodige risico's die om de hoek komen zetten. Zo kunnen sommige meldingen niet worden geregistreerd omdat dit vergeten wordt of omdat ze niet de moeite waard zijn om te registreren.

Het zou het beste werken als in Evatic ook vastgelegd kon worden wanneer er een melding binnenkomt. Op dit moment kan alleen het tijdstip van respons worden vastgelegd en het tijdstip waarop het probleem is verholpen. Zodoende zou hier verder onderzoek naar gedaan moeten worden wat de beste manier is om deze informatie te registreren. Een mogelijkheid is om de tijd in het tekst vak bij de melding te vermelden. Echter moet dan met het opvragen van de data aan de hand van een SQL-query hier rekening mee worden gehouden.

Uiteindelijk is het doel voor ICT Spirit om in 95% van de incidenten te voldoen aan de responstijd die het zichzelf op heeft gelegd. 95% is hier als doelwaarde gekozen omdat het in de wetenschap een vaak gebruikte waarde is om statistisch te testen of iets met een 95% betrouwbaarheid kan worden vastgesteld. Verderop in het verslag wordt vaker naar 95% als doel gerefereerd met dezelfde achterliggende gedachte. Als ICT Spirit niet aan dit doel voldoet dan is de SLA zeer waarschijnlijk verkeerd bepaald.

Voldoen tijdsbesteding per level servicedesk SLA

In diezelfde SLA staat dat een probleem op de servicedesk binnen een kwartier uur moet worden opgelost. Anders wordt het probleem doorgeschoven naar een volgende lijn in de ondersteuning. De service desk bestaat uit drie lijnen ondersteuning, de regel geldt zodoende niet voor de derdelijns ondersteuning. Het niet op tijd doorschuiven van problemen kan een mogelijke indicatie geven dat er te lang wordt gewerkt aan een mogelijk probleem.

De KPI kan gemeten worden met behulp van Evatic. In Evatic staat precies wanneer een melding is geregistreerd en wat er vervolgens mee gebeurt. Zo kan er ook geregistreerd worden als een incident wordt overgegeven naar een andere lijn op de servicedesk. Er kan uit Evatic gehaald worden hoe vaak een incident binnen vijftien minuten wordt opgelost of doorgeschoven naar een volgende lijn. Vervolgens zal het doel moeten zijn om wederom in 95% van de gevallen te voldoen aan de tijdsbesteding per level.

Risico hierbij is dat eventueel medewerkers problemen snel doorschuiven naar een volgende lijn. Hierdoor kunnen volgende lijnen sneller overbelast raken wat weer een algemene vertraging in het oplossen van incidenten als gevolg kan hebben. Zodoende moet de Technisch Directeur in overleg met de Service Level Manager ieder kwartaal kritisch kijken naar de resultaten van de KPI.

Onrendabele servicecontracten rendabel maken

ICT Spirit excelleert pas in haar processen als het de contracten met betrekking tot serviceverlening rendabel heeft. ICT Spirit biedt serviceverlening aan met zogenaamde managed service contracten. Echter wanneer is nu een managed service contract rendabel? Deze KPI zal later in het verslag gebruikt worden om het catchball proces verder uit te werken.

De KPI geeft aan hoeveel van de servicecontracten die ICT Spirit op dit moment uitvoert rendabel zijn. Zodoende moet het aantal rendabele servicecontracten gedeeld worden door het totale aantal servicecontracten. De technisch directeur is verantwoordelijk voor het serviceproces rondom een contract en de commercieel manager voor het sales gedeelte. Dit vanwege de complexiteit van deze KPI. De KPI zal ieder kwartaal gemeten moeten worden.

Meer orders uit offertes halen

Als laatste moet in het interne-processenperspectief gekeken worden naar de doelstelling om meer orders uit offertes te halen. ICT Spirit moet namelijk zorgen om zoveel mogelijk orders te halen uit alle offertes die het heeft uitstaan. Doet het dat niet dan duidt dat mogelijk op een verkeerde focus met betrekking tot de relaties waaraan offertes worden aangeboden. Zo kan een offerte te duur zijn, kan ICT Spirit niet leveren wat men wil of zit de klant helemaal niet op de aangeboden offerte te wachten.

Binnen Evatic moet gemeten worden welke orders vanuit een offerte zijn verkregen ten opzichte van het aantal offertes dat uitstaat. Hierbij moeten meerdere offertes per klant gewoon individueel worden meegenomen in de telling. De commercieel manager is hier verantwoordelijk voor en zou dit ieder kwartaal moeten controleren. De waarde waarnaar gestreefd zou moeten worden moet bepaald worden aan de hand van eerste metingen.

4.1.4.3 Het klantperspectief

Strategy Map	Doelstelling	Te meten	Doel	Verantwoordelijk
Vertrouwen creëren (betrouwbaarheid)	Betrouwbaarheid eigen omgeving	Uptime eigen omgeving via Kaseya	99,9%	Technisch directeur
Vertrouwen creëren (betrouwbaarheid)	Betrouwbaarheid Informatiebeveiliging	Aantal totale security incidenten via Word document in het BMS	Verminderen aantal security incidenten om betrouwbaarheid met betrekking tot informatiebeveiliging te waarborgen – Precieze doel nader te bepalen	Technisch directeur
Meer klanten bedienen en aansluitende services bieden	Meer Managed Services afzetten	Omzet managed service contracten in euro's	Verhogen omzet managed service contracten - Precieze doel nader te bepalen	Commercieel manager
Meer klanten bedienen en aansluitende services bieden	Zakendoen met relaties	Aantal klanten gedeeld door aantal relaties.	Verhogen %klanten of minstens gelijkhouden mits het absolute nummer stijgt – Precieze doel nader te bepalen	Commercieel manager

Betrouwbaarheid Eigen Omgeving

De eerste KPI in het klantperspectief heeft betrekking op de betrouwbaarheid van de eigen omgeving van ICT Spirit. Klanten wensen gebruik te kunnen maken van IT-infrastructuur die altijd draait. Binnen de IT-markt is een doel van 99,9% beschikbaarheid van een IT-omgeving vrij gebruikelijk. De KPI is noodzakelijk om aan te geven of de eigen omgeving altijd bereikbaar is geweest. Als dat niet het geval is kunnen klanten namelijk besluiten over te stappen op een andere dienstverlener die betrouwbaarder is.

Deze KPI valt te meten aan de hand van gegevens in Kaseya. Er zijn al verschillende metingen gedaan door de Supervisor Beheer & Controle over de uptime van verschillende servers. Zodoende is het operationaliseren van deze KPI niet al te ingewikkeld. Verantwoordelijk zal hiervoor zijn de technisch directeur. De KPI zal jaarlijks gemeten moeten worden. Het is ook echter mogelijk dat ICT Spirit ervoor kiest om de tijdsspanne waarop gemeten wordt te verkleinen. Echter is er dan wel het risico dat kleine storingen aan de infrastructuur een grotere verandering op het percentage van de KPI hebben.

Betrouwbaarheid Informatiebeveiliging

ICT Spirit heeft een certificering met betrekking tot informatiebeveiliging, de zogenaamde ISO 27001 certificering. Onderdeel van deze certificering is dat ICT Spirit haarzelf verplicht om te zorgen dat informatie op een degelijke manier is beveiligd voor eventuele misbruiken. Dit geldt ook voor informatie van klanten op IT-systemen. Zodoende wil ICT Spirit het aantal incidenten met betrekking

tot beveiligingsproblemen van informatie minimaliseren. Als er namelijk veel incidenten met informatie lekken plaats vinden dan is ICT Spirit voor de klant geen betrouwbare partner in het opslaan van haar gegevens.

Zodoende wil ICT Spirit weten hoeveel security incidenten er plaatsvinden per kwartaal. Eindverantwoordelijk voor deze KPI is de technisch directeur omdat hij het proces met betrekking tot beveiligen hoort te bewaken. De informatie over security incidenten wordt in een Word bestand vastgelegd in het BMS van ICT Spirit. Het risico hierbij is dat medewerkers eventueel het (moedwillig) vergeten om security incidenten vast te leggen. Daarbij kan het resultaat van deze KPI dus discutabel zijn. Een precies doel voor deze KPI moet nog bepaald worden. Hierbij moet rekening gehouden worden met eventuele aantal van security incidenten in het verleden en verwachte problemen in de toekomst. Optimaal zou zijn om geen security incidenten te hebben. Alleen als je dit als doel stelt kan het zo zijn dat sommige incidenten niet worden geregistreerd om aan het doel te voldoen en daarmee wordt juist een groter risico op meer incidenten gecreëerd.

Meer Managed Services Afzetten

Volgens ICT Spirit zijn Managed Services de toekomst. Managed Services zijn diensten aangeboden door ICT Spirit waarin de IT-infrastructuur volledig in het beheer is van ICT Spirit. De visie is van ICT Spirit dat klanten in de toekomst meer Managed Services gaan nemen. Daarbij vervangen de Managed Services vaak de traditionelere IT-omgevingen die nog fysiek aanwezig zijn bij de klanten. Zodoende wil ICT Spirit meer Managed Services afzetten op de markt aan klanten.

Dit kan men meten aan de hand van de omzet van de verkochte Managed Services. Nu geeft dit wel de indruk dat er sprake is van een financiële indicator. Echter is er geen sprake van een financiële indicator. ICT Spirit kan namelijk nu al meten hoeveel omzet het zou moeten hebben qua Managed Services. In Evatic wordt namelijk direct een order geboekt met een bijbehorend contract. Dat wil echter nog niet zeggen dat het geld daadwerkelijk al ontvangen is. Bij een financiële indicator speelt ook een stuk vertraging een rol.

Verantwoordelijk voor deze KPI zal de commercieel manager zijn. Hij zal ieder kwartaal moeten meten hoeveel er is omgezet met betrekking tot Managed Services. Dit kan hij doen door de contracten die in die maanden zijn afgesloten te meten in Evatic aan waarde in euro's.

Zakendoen met relaties

ICT Spirit probeert bij zoveel mogelijk relaties passende Managed Services te leveren. Een relatie wordt echter pas een klant wanneer er voor €500,- per jaar wordt verkocht aan de relatie. Een relatie is pas tevreden over ICT Spirit als het echt een klant wordt en dat ook blijft. Zodoende kan een grote hoeveelheid aan klanten ten opzichte van het aantal relaties aangeven of klanten tevreden zijn.

Verantwoordelijk voor deze KPI is de commercieel manager. Hij zal jaarlijks moeten kijken hoeveel klanten er zijn aan de hand van gegevens in Evatic (klanten met contracten per jaar met een waarde groter dan €500,-) ten opzichte van relaties. Het aantal relaties kan naast Evatic ook bepaald worden aan de hand van alle contacten die geregistreerd staan in Evatic en waar ooit zaken mee is gedaan. Het risico hier is dat eventueel sommige contacten niet geregistreerd worden in het systeem. Zodoende is het de vraag of de KPI altijd de realiteit weergeeft.

Het doel van de KPI is om uiteindelijk meer klanten te halen uit de contacten die al lopen. Het percentage waarnaar gestreefd wordt moet nog nader bepaald worden. Wel zal het doel hoger moeten komen te liggen dan het percentage waarop de KPI op dit moment op scoort.

4.1.4.4 Het financiële perspectief

Strategy Map	Doelstelling	Meetwaarde	Doel	Verantwoordelijk
Omzet verhogen (Continuïteit waarborgen)	Opbrengsten verhogen	€	Continuïteit	Directeur
Kosten verminderen (continuïteit waarborgen)	Kosten verlagen	€	Continuïteit	Directeur
Monthly Recurrent Revenue verhogen (continuïteit waarborgen)	Monthly Recurrent Revenue verhogen	€	Stijging met π per maand	Commercieel manager
Liquide zijn (continuïteit waarborgen)	Liquiditeit waarborgen	Quick Ratio Current Ratio	Liquide zijn (Current/Quick ratio boven de 1)	Directeur

Opbrengsten en Kosten

Aan de financiële kant wil een organisatie altijd weten wat de opbrengsten en de kosten zijn. Zodoende zijn deze twee financiële gegevens ook gekozen als KPI's. De opbrengsten en kosten worden ieder jaar door ICT Spirit in de jaarafsluiting geregistreerd. Zodoende kunnen deze gegevens vrij eenvoudig opgevraagd worden. Het doel uiteindelijk is om de opbrengsten te maximaliseren en de kosten uiteraard te minimaliseren.

Nu moet winstmaximalisatie nooit een doel op zich zijn, echter heeft een bedrijf wel winst nodig om te kunnen overleven. Het creëren van continuïteit is zodoende het daadwerkelijke doel. Ieder kwartaal zal gekeken moeten worden door het gehele managementteam was de resultaten hierin zijn. De afsluiting van het boekjaar is hierin een moment waarop extra aandacht aan deze indicatoren moet worden gegeven.

Monthly Recurrent Revenue

Omdat managed services een belangrijke rol moeten gaan spelen zal dat financieel ook zijn doorwerking moeten vinden. Hierin zal de monthly recurrent revenue een belangrijke rol gaan spelen. De monthly recurrent revenue zijn opbrengsten die maandelijks terugkeren. Managed services worden maandelijks afgenomen van ICT Spirit en worden zodoende ook vaak maandelijks betaald. Het is zodoende noodzakelijk om te weten welke opbrengsten maandelijks weer terugkeren en welke niet. De commercieel manager is verantwoordelijk voor de monthly recurrent revenue. Het doel is om iedere maand een stijging in de inkomsten te hebben met minstens π (3,14%). Dit omdat er destijds is gekozen voor de naam π voor het kwaliteitsteam. Dit was ook één van de oorspronkelijke KPI's die is opgesteld¹⁶. De KPI moet iedere maand worden gemeten.

Liquiditeit

Een gezonde organisatie een liquide organisatie. Een liquide organisatie is een organisatie dat aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. Als een organisatie niet liquide is dan zal het op den duur

¹⁶ Dit was KPI nummer 6 van de oorspronkelijke KPI's die opgesteld waren door ICT Spirit

failliet gaan als het geen externe geldschietters weet te krijgen. Liquiditeit moet zodoende gegarandeerd zijn. Daarvoor zijn twee ratio's waarmee liquiditeit gemeten kan worden. Namelijk het quick ratio en het current ratio (Brealey, Myers, & Allen, 2011). De formules voor deze twee ratio's zien er als volgt uit.

$$\text{Quick Ratio: } \frac{\text{Vlottende activa} - \text{voorraden} + \text{liquide middelen}}{\text{Kort vreemd vermogen}}$$

$$\text{Current Ratio: } \frac{\text{Beperkte vlottende activa}}{\text{Kort vreemd vermogen}}$$

De directeur zal aan het eind van ieder boekjaar moeten kijken in overleg met de accountant of ICT Spirit liquide is. Een liquide bedrijf scoort op beide ratio's boven de 1. Een te hoog ratio (ruim boven de 1.5) kan duiden op een overschot aan liquide middelen. Een getal onder de 1 geeft een risico aan van mogelijke wanbetaling.

Nu de prestatie maatstaven zijn bepaald in de verschillende perspectieven komt hiermee de selecterende fase ten einde.

4.1.5 De operationaliserende fase

In de operationaliserende fase is het de bedoeling om de prestatie maatstaven of anders gezegd de KPI's te gaan meten. Helaas is dit binnen ICT Spirit niet mogelijk, zoals in paragraaf 3.4 is uiteengezet is de data vervuild en daarom voor een groot deel niet bruikbaar. Het echt meten van de KPI's wordt achterwegen gelaten. Echter kan er in deze fase als alternatief wel een validatie plaats vinden van de opgestelde KPI's.

Zo worden door Roubtsova en Michell (2013) een aantal eisen beschreven waaraan KPI's zouden moeten voldoen. Aan de hand van deze eisen zullen de in de vorige stap ontworpen KPI's getoetst worden. Het toetsen van de KPI's is gedaan door ondergetekende en de business controller. In een workshop is gekeken of de KPI's voldoen aan deze gestelde eisen.¹⁷Omdat de KPI's nog niet in de praktijk zijn ingevoerd kan er alleen een theoretische veronderstelling gemaakt worden of diezelfde KPI's voldoen aan de gestelde eisen.

Tijdens de workshop zijn de verschillende KPI's stuk voor stuk behandeld. Voldoet een KPI aan een bepaalde eis dan krijgt deze een groene sticker (in de tabel: V). Zijn er twijfels over of de KPI voldoet aan de eis dan krijgt deze een gele sticker (in de tabel: T). Als laatste krijgt een KPI die niet voldoet aan een van de eisen een rode sticker (in de tabel: N).

¹⁷ Zie bijlage 13 voor een toelichting van de uitvoering van deze workshop.

KPI	Meetbaar	Gevoelig	Lineair	Betrouwbaar	Efficiënt	Georiënteerd op verbetering
Uptime eigen omgeving via Kaseya	V	V	V	V	V	V
Aantal totale security incidenten via Word document in het BMS, ten opzichte van totale aantal geregistreerde incidenten	V	V	V	N	V	V
Omzet managed service contracten in euro's	V	V	V	V	V	V
Aantal klanten gedeeld door aantal relaties.	V	N	V	V	V	G
Aantal incidenten binnen responstijd ten opzichte van totaal aantal incidenten met een SLA	V	V	V	V	V	V
Aantal incidenten binnen de tijdsbesteding per level servicedesk ten opzichte van het totale aantal incidenten binnen de SLA	V	V	V	G	V	V
Aantal rendabele managed service contracten ten opzichte van het totale aantal managed service contracten	N	V	V	N	V	V
Aantal orders verkregen vanuit offertes ten opzichte van het totale aantal offertes	V	V	V	V	V	G
Aantal nieuwe managed services	V	V	V	V	V	V
Certificaten die gehaald zijn en tevens benodigd ten opzichte van de certificaten die benodigd zijn	V	V	V	V	V	N
Aantal branches waarin voldoende kennis is wat er speelt ten opzichte van aantal branches waarin relaties zich bevinden	G	V	V	G	V	V
Aantal tevreden werknemers ten opzichte van het totale aantal werknemers	V	V	V	V	V	V
Opbrengsten in euro's	V	V	V	V	V	V
Kosten in euro's	V	V	V	V	V	V
Monthly Recurrent Revenue in euro's	V	V	V	V	V	V
Quick Ratio Current Ratio	V	V	V	V	V	G

Zoals te zien valt zijn er een paar KPI's die niet aan alle eisen voldoen. Deze zullen hieronder stuk voor stuk besproken worden.

Security Incidenten

De KPI met betrekking tot het aantal security incidenten ten opzichte van het aantal totale geregistreerde incidenten behelst een in de betrouwbaarheid. Zo moeten werknemers de security incidenten registreren in een apart Word bestand. Het is mogelijk dat werknemers dit vergeten en vooral de kleinere security incidenten niet zullen melden.

Het grootste risico met betrekking tot de betrouwbaarheid is echter dat niet alle security incidenten opgemerkt worden. Dit is simpelweg onmogelijk maar brengt wel de nodige risico's met zich mee. De KPI zou zodoende nooit een betrouwbare weergave van de werkelijkheid kunnen geven. Dit wil echter niet zeggen dat de KPI in zijn geheel geschrapt moet worden. Er kan met de huidige KPI nog wel het nodige geleerd worden. Zo kan gekeken worden hoe groot de focus is van de servicemedewerkers op dit soort incidenten en hoe bepaalde security incidenten verholpen worden en er feedback opgegeven wordt.

Meer klanten uit relaties

Een klant wordt door ICT Spirit gedefinieerd als een relatie waar meer dan €500,- omzet per jaar uit gehaald wordt. Daar ligt ook het grote probleem met deze KPI. ICT Spirit heeft honderden relaties en ook honderden verschillende klanten. Sommige van deze klanten bestellen alleen een nieuwe laptop voor 700 euro. Een echt belangrijke klant met een opbrengst van duizenden euro's per jaar valt zo in het niets bij de kleinere klanten. De KPI is niet gevoelig op dit vlak en herbergt hiermee een gevaar. Zodoende is het aan te raden dat het bedrag waarop een relatie en klant wordt eventueel hoger te leggen dan €500,- per jaar. Dit zou echter pas bepaald moeten worden na een daadwerkelijke meting van de KPI en het finetunen van deze grens tot dat een gunstig niveau qua gevoeligheid is bereikt.

Op het gebied van verbetering met deze KPI ligt zodoende ook een risico. Als er besloten wordt om te focussen op puur de verhoging van het aantal klanten ten opzichte van het aantal relaties dan kan dat als negatieve bijwerking wederom hebben dat er veel kleine klanten bij zijn. Het is daarom aan te raden voor de Sales Manager om bij de sturing op deze KPI een oogje in het zeil te houden waar de daadwerkelijke verbetering ligt voor ICT Spirit. Ondanks deze twee problemen met de KPI wil dit niet zeggen dat deze niet bruikbaar is.

Incidenten binnen tijdsbesteding SLA

Met de KPI incidenten die binnen de tijdsbesteding SLA vallen zit er een mogelijk risico in de betrouwbaarheid. De Service Level Manager van ICT Spirit gaf al aan dat er door servicemedewerkers soms incidenten verkeerd geregistreerd worden. Daardoor kan de KPI een vertekend beeld geven van de werkelijkheid. Voorbeelden van mogelijke fouten is het niet registreren van een incident of het te lang open laten staan van een incident waardoor de tijdsbesteding ruim overschreden wordt. Het is aan de Service Level Manager om de servicemedewerkers hierop te attenderen om zodoende het risico te minimaliseren.

Rendabele contracten

Bij de KPI die het aantal rendabele contracten zijn er echter grotere problemen die op dit moment de kop opsteken. Zo is de KPI als allereerst niet meetbaar te krijgen op het moment van schrijven. De primaire reden hiervoor is dat er verschillende soorten contractvormen zijn. De kosten die bij deze

verschillende contracten horen kunnen nu nog niet inzichtelijk gemaakt worden. De Business Controller verwacht echter wel dat dit met enige aandacht en moeite in de toekomst wel mogelijk is.

Aan de andere kant is er ook een groot probleem met de betrouwbaarheid van deze KPI. Het probleem zit hem wederom in de registratie van de data binnen de Service Desk. Op dit moment worden gegevens verkeerd geclassificeerd. Zo kan een registratie onder een verkeerd type worden gezet. Dit kan verregaande gevolgen hebben voor het berekenen van de kosten die geassocieerd zijn bij een contract. Zo ziet de kostenstructuur er voor een reparatie er heel anders uit dan voor een incident. Zolang dit probleem niet uit de weg is kan de KPI geen betrouwbare resultaten geven.

Toch wil dit niet zeggen dat de KPI geschrapt wordt en daardoor nooit een goede KPI zou kunnen worden. De hierboven genoemde problemen worden door ICT Spirit onderkent en staan op de agenda om aangepakt te worden. Zodoende blijft de KPI staan, al vergt deze in tegenstelling tot de meeste andere KPI's veel extra aandacht.

Orders verkregen uit offertes

In het aantal verkregen orders uit offertes ten opzichte van het heerst een risico in het aspect met de oriëntatie op verbetering. Zo zijn er vaak gevallen te bedenken waarin ICT Spirit weinig eraan had kunnen doen om vanuit een offerte toch een order te krijgen. Voorbeelden zijn het faillissement van een potentiële klant of het aanpassen van de offerte. In een laatste geval wordt er namelijk een nieuwe offerte geboekt die dan mogelijk wel tot een order leidt. Hieraan kan ICT Spirit zelf weinig verbeteren, wel zouden ze de focus kunnen leggen op offertes waar men wel een order uit had kunnen krijgen maar ze concurrentie technisch of om wat voor reden dan ook een fout hebben gemaakt.

Behaalde certificaten

De KPI met betrekking tot de behaalde certificaten heeft een probleem met de oriëntatie op verbetering. Binnen ICT Spirit worden certificaten vaak behaald omdat deze vereist zijn. De leverancier van een product kan soms eisen dat werknemers van ICT Spirit een certificaat halen om zodoende het product te mogen aanbieden en onderhouden. Dat wil echter niet zeggen dat alle medewerkers die met dit product werken een dergelijke certificering hebben. Dat is namelijk praktisch gezien niet haalbaar.

Er zal voldaan worden aan de KPI als alle benodigde certificaten zijn binnen gehaald. Echter laat dit theoretisch gezien weinig ruimte voor verbetering over. Er is immers voldaan aan de KPI en het doel. Daar zit dan ook het probleem, want zoals hierboven vermeld is gaan niet alle medewerkers op cursus voor de certificering. Als er dan wel aan de eis wordt voldaan betekent dat niet alle medewerkers diezelfde kennis bezitten. ICT Spirit zou namelijk als punt van verbetering moeten stellen dat de nieuw vergaren kennis wordt verdeeld over de medewerkers die ook met het product in aanraking komen maar niet de certificering hebben behaald. Ook komt het weleens voor dat certificering is behaald door een medewerker die niet meer werkzaam is of weg gaat. Dan kan deze KPI juist een stok achter de deur zijn om op kennis verbetering of het behouden hiervan te sturen voor de organisatie als geheel.

Kennis in branches

Kennis is een relatief begrip, al helemaal in de context waarin deze KPI geplaatst is. Zodoende zijn er twee mogelijke risico's bij het meten van de kennis in bepaalde branches. Allereerst is er het gevaar dat het niet goed meetbaar is. Wanneer is er namelijk genoeg kennis aanwezig om te zeggen dat ICT Spirit weet wat er in een bepaalde branche speelt op ICT-gebied. Is dit namelijk al als er bekend is

van een paar klanten wat er speelt of is het ook al mogelijk dat er voldoende kennis is als er bij één grote speler in deze branche duidelijk is wat er speelt. Het management zal hierin moeten beslissen waar deze grens komt te liggen.

Het tweede mogelijke risico zit er in de betrouwbaarheid van de KPI. Als eenmaal de grens is gezet dan zal er gemeten moeten worden in welke branches er daadwerkelijk kennis is over wat er speelt. Hiervoor zal informatie nodig zijn van de verschillende accountmanagers die werkzaam zijn bij ICT Spirit. Deze zullen op bepaalde vragen moeten kunnen beantwoorden om aan te kunnen tonen dat ze weten wat er speelt. Het risico hierbij is dat de accountmanagers zichzelf overschatten en daarbij het idee hebben dat ze echt weten wat er speelt. Ook kunnen de accountmanagers met verkeerde informatie zijn opgeschreept door de verschillende relaties zodat ze eigenlijk geen flauw benul hebben van wat zich binnen het bedrijf afspeelt. Hierop moet vooral de Sales Manager extra kritisch zijn in het bepalen van deze KPI.

Quick Ratio/Current Ratio

De laatste KPI met een risico is die van het quick/current ratio. Beide ratio's geven de liquiditeit aan van een bedrijf. Een waarde boven de 1 van beide ratio's geeft aan dat het met het bedrijf op financieel gebied qua liquiditeit goed zit. Als dit ratio onder de 1 is zal dit voor ICT Spirit zeker een reden zijn om verbetering hierop uit te oefenen. Als het ratio echter boven de 1 is kan er misschien wel te makkelijk gedacht worden over de huidige situatie.

Zo kan het bedrijf wel liquide zijn door een grote hoeveelheid aan liquide middelen maar wel nog grote schulden heeft of veel tegoeden. Daarom zou ICT Spirit ook bij een waarde boven de 1 zich af moeten vragen waarom deze waarde zo is en wat de mogelijke risico zijn voor in de toekomst.

Daarmee komt de validatie van de KPI's tot een einde en zijn de mogelijke risico's besproken. Er resteert nog één fase in het toepassen van de Balanced Scorecard.

4.1.6 De implementerende fase

De implementerende fase is deze resterende fase. In deze fase wordt de Balanced Scorecard daadwerkelijk ingevoerd en geïmplementeerd in de organisatie. Deze fase zal daarom als eerste werkelijke resultaten moeten weergeven in de organisatie. Helaas kan deze fase niet worden doorgevoerd in dit onderzoek. Er zal echter later in dit onderzoek wel een implementatieplan volgen waarin ook de implementerende fase van de Balanced Scorecard wederom aan het licht komt.

Met het kort toelichten van de implementerende fase komt ook de toepassing van de methode van (Papalexandris, Ioannou, Prastacos, & Soderquist, 2005) tot een einde. Echter zal er nog een onderdeel besproken moeten worden.

4.1.7 Onderlinge verhoudingen KPI's

En dat zijn de onderlinge verhoudingen van de KPI's op elkaar en de mogelijk invloed die het heeft. Binnen ICT Spirit hebben de verschillende processen invloed op elkaar. Een deel van deze processen worden gereflecteerd door de KPI's die zijn opgesteld. Zodoende hebben ook de verschillende KPI's ook mogelijk invloed op elkaar en zijn er eventuele onderlinge verhoudingen.

Om deze onderlinge verhoudingen te onderzoeken zijn twee methoden mogelijk. Een kwantitatieve en een kwalitatieve methode. De kwantitatieve methode zal vooral kijken naar een verband (correlatie) tussen de verschillende KPI's op basis van de statistiek. De kwalitatieve methode zal zich voornamelijk richten op het beschrijven van de mogelijke verbanden tussen KPI's aan de hand van informatie vanuit ICT Spirit.

4.1.7.1 Kwantitatief

Een kwantitatieve analyse zal voornamelijk plaatsvinden met behulp van lineaire regressie. Lineaire regressie is een techniek vanuit de statistiek die tracht het verband te kunnen schetsen tussen een verklarende variabele en de respons variabele. Voor het onderzoek naar de verhoudingen tussen de KPI's bij ICT Spirit wordt er enkel gekeken naar enkelvoudige lineaire regressie. Met andere woorden er wordt slechts gekeken naar maximaal één verklarende variabele.

De formule van de responsvariabele (Y) ziet er in het geval van enkelvoudige lineaire regressie uit als volgt:

$$Y = \alpha + \beta x + U$$

Waarbij Y = de responsvariabele, Alfa en bèta = coëfficiënten, U = storingsterm met normale verdeling met verwachting 0 en standaardafwijking σ .

Alfa en bèta kunnen vervolgens geschat worden met behulp van de kleinste-kwadraten-methode (Universiteit Twente, 2008):

$$\hat{\alpha} = \bar{Y} - \hat{\beta}\bar{x} \quad \left(\bar{Y} = n^{-1} \sum_{i=1}^n Y_i, \bar{x} = n^{-1} \sum_{i=1}^n x_i \right)$$

$$\hat{\beta} = \frac{S_{xY}}{S_{xx}} \quad \text{met} \quad S_{xY} = \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(Y_i - \bar{Y}).$$

Figuur 10 - Kleinste-kwadrantenmethode

Uiteindelijk zal de schatter van bèta de verhouding tussen de verklarende variabele X en de responsvariabele Y weergeven.

Er kleven echter ook een paar nadelen aan deze methode. Zo moet ervan tevoren uit worden gegaan van een lineair verband tussen de twee variabelen. Tevens moet er voldoende data zijn om een redelijke inschatting te kunnen maken. Hierbij geldt ook hoe meer data beschikbaar des te beter de inschatting.

Op het moment van schrijven is deze data nog niet beschikbaar. De KPI's zijn immers bepaald maar nog niet operationeel. Om tevens de effecten van alle KPI's op elkaar te willen uitvoeren zullen er $\binom{16}{2} = 120$ combinaties mogelijk zijn die tevens op twee manieren zijn uit te voeren. Dus uiteindelijk zullen er 240 enkelvoudige lineaire regressieanalyses gedaan moeten worden. Het is nog maar de vraag wat deze analyses opleveren.

Zodoende zou het verstandiger zijn om de verschillende KPI's te rangschikken met een methode zoals bijvoorbeeld de analytisch hiërarchisch proces methode (Saaty, 1980). Vanuit hier kan besloten worden om bijvoorbeeld alleen te onderzoeken wat de top 5 of top 10 KPI's voor effect op elkaar hebben.

Voor nu kunnen we dus alleen enkele voorbeelden geven. Zo kan onderzocht worden wat:

- Het effect is van de KPI rendabele contracten ten opzichte van de KPI winst
- Het effect is van de KPI security incidenten ten opzichte van de KPI kosten
- Het effect is van de KPI werknemerstevredenheid ten opzichte van de KPI rendabele contracten

4.1.7.2 Kwalitatief

De kwalitatieve methode richt zich op het omschrijven van mogelijke overeenkomsten of conflicten tussen KPI's. In dit gedeelte zal geprobeerd worden om de overeenkomsten en conflicten tussen de verschillende perspectieven van de Balanced Scorecard te beschrijven. De keuze hiervoor stamt uit het vorige gedeelte. Daarin werd aangetoond dat er kwantitatief gezien 120 mogelijke combinaties zijn tussen verschillende KPI's. Het kwalitatief beschrijven van deze combinaties zal erg veel tekst en tijd kosten, terwijl het beschrijven van de verschillende perspectieven waarschijnlijk het verhaal in de grootste lijnen ook dekt.

De gedetailleerde beschrijving van de verhoudingen tussen deze KPI's is te vinden in bijlage 14. Belangrijk is in de onderlinge verhouding dat mocht er ergens een probleem ontstaan dat de financiële KPI's de laatsten zullen zijn die de problemen zullen weergeven. Mocht het zo zijn dat er pas een probleem optreedt in de financiële KPI dan kunnen hier meerdere oorzaken aan vast zitten:

- De overige perspectieven reflecteren onvoldoende de huidige situatie van het bedrijf
- De aangeleverde data voor de KPI's is onbetrouwbaar en levert zodoende onbetrouwbare informatie op als de KPI's worden gemeten
- Er zijn externe factoren die buiten de invloedssfeer van ICT Spirit liggen

In het laatste geval valt er weinig aan te doen voor ICT Spirit. In de eerste twee gevallen is er echter werk aan de winkel. Mochten de overige KPI's niet voldoende het bedrijf reflecteren dan zou aan te raden zijn dat de Selecterende Fase van de Balanced Scorecard methodiek opnieuw uitgevoerd wordt. Als de aangeleverde data onbetrouwbaar blijkt te zijn dan is het aan te raden dat er een onderzoek wordt ingesteld hierna.

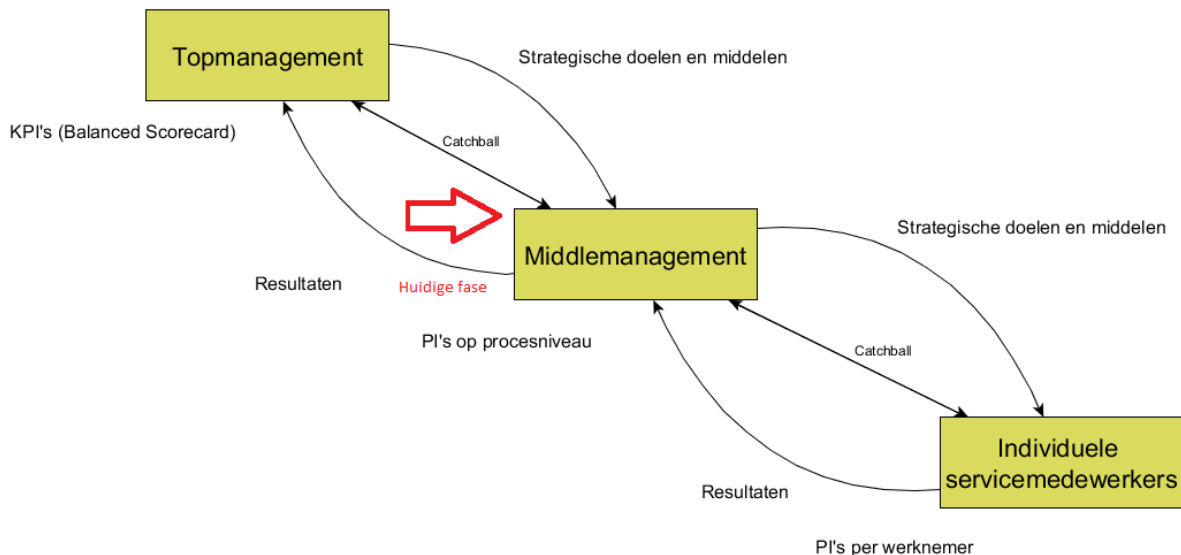
Mocht blijken dat een probleem al eerder wordt opgemerkt dan is dit waarschijnlijk in het klant- of interne-processen perspectief. Belangrijk is dan dat eerst gekeken wordt naar de KPI waarbij het fout gaat en de onderliggende processen hiervan. Mogelijk heeft een andere slecht presterende KPI ook een invloed op deze KPI. Als echter het probleem niet te vinden is in een van de twee bovengenoemde perspectieven dan zit het waarschijnlijke probleem in het innovatie- en groeiperspectief.

Dit laatste perspectief richt zich voornamelijk op de toekomst en geeft dus in tegenstelling tot de andere drie perspectieven een mogelijk toekomstig probleem eerder aan. Een belangrijke indicator in dit perspectief is op dit moment de werknemerstevredenheid. Ontevreden werknemers zullen een negatieve invloed hebben op de prestaties van een bedrijf. ICT Spirit moet voornamelijk deze KPI goed in de gaten houden. Voor de overige KPI's in dit perspectief geldt dat gedeeltelijk zijn gebaseerd op een prognose voor de toekomst, niemand kan echter de toekomst voorspellen, dus is het lastiger om het bedrijf hierop af te rekenen.

4.2 Procesindicatoren binnen servicemanagement

In paragraaf 4.2 wordt een antwoord gegeven op de sub vraag: “Welke PI’s kunnen een indicatie geven die aansluiten op de serviceprocessen, beschreven door de ISO-normering?”

In de vorige paragraaf zijn zestien KPI’s opgesteld. Deze KPI’s reflecteren ICT Spirit op strategisch niveau. De hoofdvraag van dit onderzoek is echter: “Welke Keys Performance Indicators kunnen bijdragen aan de individuele sturing van servicemedewerkers?”. De KPI’s missen op dit moment echter nog de link met de individuele sturing van servicemedewerkers. Zodoende wordt verder gegaan met het catchball proces. Dit proces ziet op dit moment als volgt uit:

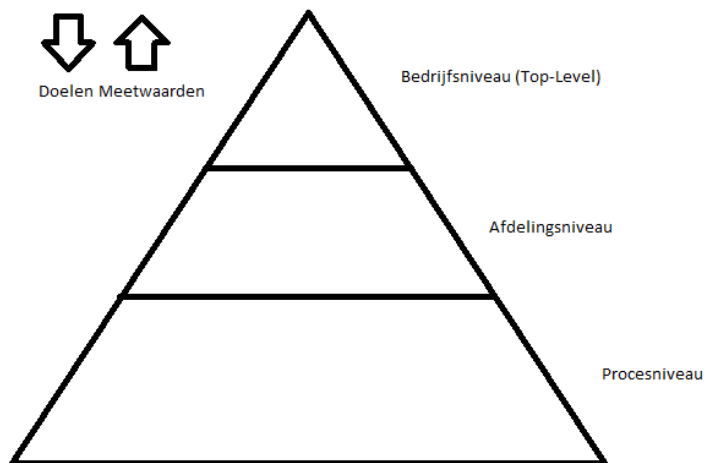


Figuur 11 - Huidige fase catchball proces

De huidige stap is om PI's te ontwikkelen op procesniveau die aansluiten bij de KPI's. In dit onderdeel zal met behulp van de SMART piramide gezocht worden naar een mogelijkheid om een top-level KPI om te zetten in PI's op procesniveau. Uiteindelijk moeten deze PI's weer assisteren in de sturing van individuele servicemedewerkers.

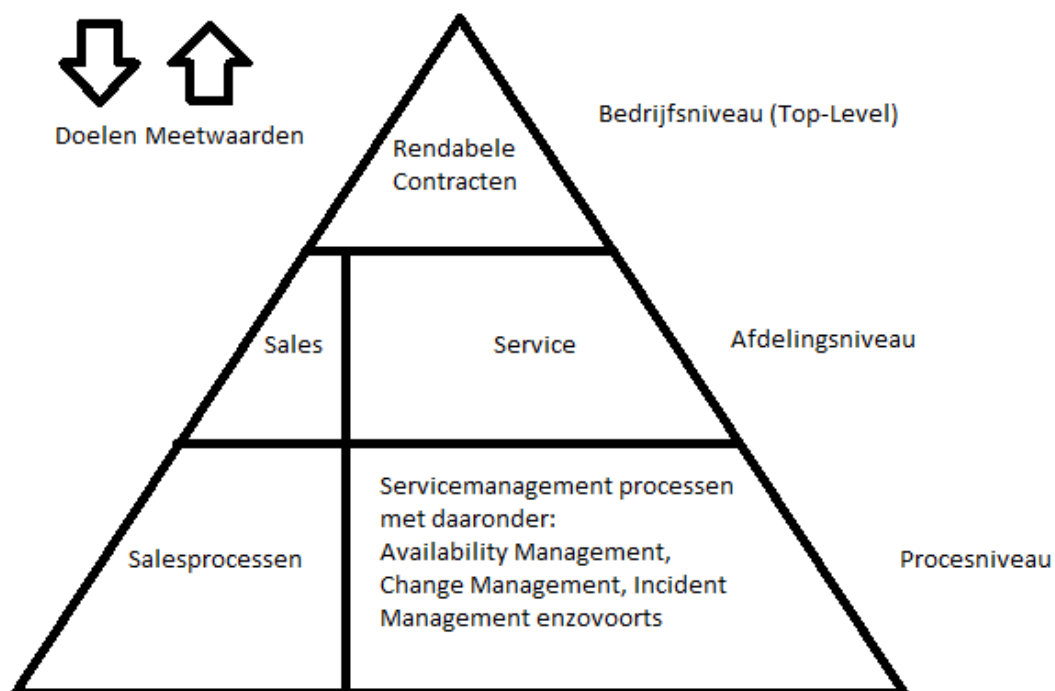
Er is in overleg met de business controller en technisch directeur is besloten om voor één KPI verder te kijken welke PI's op procesniveau aansluiten. De gekozen KPI is de KPI met als doel 'onrendabele contracten rendabel maken'. Hiervoor is gekozen omdat deze KPI te maken krijgt met alle serviceprocessen. Vervolgens is de piramide van SMART gebruikt als hulpmiddel hierin.

De piramide van SMART laat niet zien hoe KPI's en meetwaarden bepaald kunnen worden (Striteska & Spickova, 2012). Het laat echter wel zien BPM op een hiërarchische manier kan worden doorgevoerd in de organisatie (Johnson, 2005). Zodoende hebben we deze voordelen omgezet naar een wat simpelere piramide zonder alle beschreven dimensies in de SMART piramide. Het doel hierachter is om vooral de hiërarchische methode te behouden.



Figuur 12 - De versimpelde SMART piramide

Vervolgens is in een brainstorm sessie met de technisch directeur gekeken wanneer een servicecontract nou precies rendabel is¹⁸. Op twee afdelingen moet goed gepresteerd worden wil een contract rendabel zijn, namelijk de afdeling sales en de afdeling service. Omdat er in dit onderzoek de focus ligt om servicemedewerkers te sturen laten we de afdeling sales buiten beschouwing. Dan resteert de vraag, welke processen binnen de afdeling service moeten dan goed draaien? Dat zijn de processen met betrekking tot servicemanagement die beschreven zijn in hoofdstuk 3.3.



Figuur 13 3 - Inge vulde versimpelde SMART piramide

¹⁸ Zie bijlage 12 voor een uitwerking van een mindmap die is gemaakt gedurende deze brainstorm

In de literatuur is onderzoek te vinden naar indicatoren die aangeven hoe de processen binnen IT service management geëvalueerd kunnen worden. In een onderzoek van Liu et al (2011) worden verschillende performance indicatoren beschreven die gebaseerd zijn op IT-servicemanagement. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat de indicatoren beschreven zijn op basis van processen rondom de ITIL-wijze van werken. Binnen ICT Spirit werkt men ook op de ITIL manier, echter heeft men haar processen beschreven aan de hand van ISO 20000. Nu is de overeenkomst tussen ITIL en ISO 20000 groot dus kan gebruik gemaakt worden van deze indicatoren (Topalovic, 2013).

Hieronder zal in tabel vorm een aantal indicatoren worden opgenoemd dat per proces kunnen meten hoe het ervoor staan. Een deel hiervan is zelf ontworpen, een deel hiervan is overgenomen uit Liu et al (2011). Zodoende zijn deze PI's al gevalideerd. Tevens is aan iedere PI een verantwoordelijke toegewezen. Deze verantwoordelijk is de proceseigenaar zoals beschreven is in het BMS van ICT Spirit.

Proces	Doelstelling	Performance Indicator	Verantwoordelijke
Availability Management	Beschikbaarheid eigen omgeving (directe link met KPI)	Percentage uptime eigen omgeving	Service Level Manager
Capacity Management	Het efficiënt inzetten van middelen	Percentage van de gevallen dat er een tekort is aan benodigde middelen	Technisch Directeur
	Uitbereiding afdeling beheer en controle	Aantal FTE per €10.000,- aan Spirit'Care ¹⁹	Technisch Directeur
Change Management	Het efficiënt oplossen van een change	Response tijd op een request for change ²⁰	Teamleider Projectmanagement
		Percentage succesvolle uitgevoerde requests for change ²⁰	Teamleider Projectmanagement
	Het bewaken van een hoge kwaliteit voor een change	Het aantal incidenten dat zich heeft voorgedaan bij een change ²⁰	Teamleider Projectmanagement
		Vertragingstijd bij een change ²⁰	Teamleider Projectmanagement
Configuration Management	Het configureren van database volgens de standaard	Frequentie waarop de database wordt geüpdatet ²⁰	Service Level Manager
		Percentage dat de database correct wordt geüpdatet ²⁰	Service Level Manager
Incident Management	Het incident efficiënt verhelpen	Percentage dat het incident in de afgesproken tijd wordt opgelost ²⁰	Service Level Manager
		Percentage incidenten dat voor een problem management proces zorgt ²⁰	Service Level Manager
Problem Management	Het probleem efficiënt verhelpen	Tijd benodigd om de oorzaak van het probleem te vinden ²⁰	Service Level Manager
Release Management	Het efficiënt doorvoeren van releases	Percentage aantal releases dat problemen oplevert	Teamleider Projectmanagement

¹⁹ Verkregen uit BMS, opgestelde 'KPI' door ICT Spirit voor het proces Capacity Management

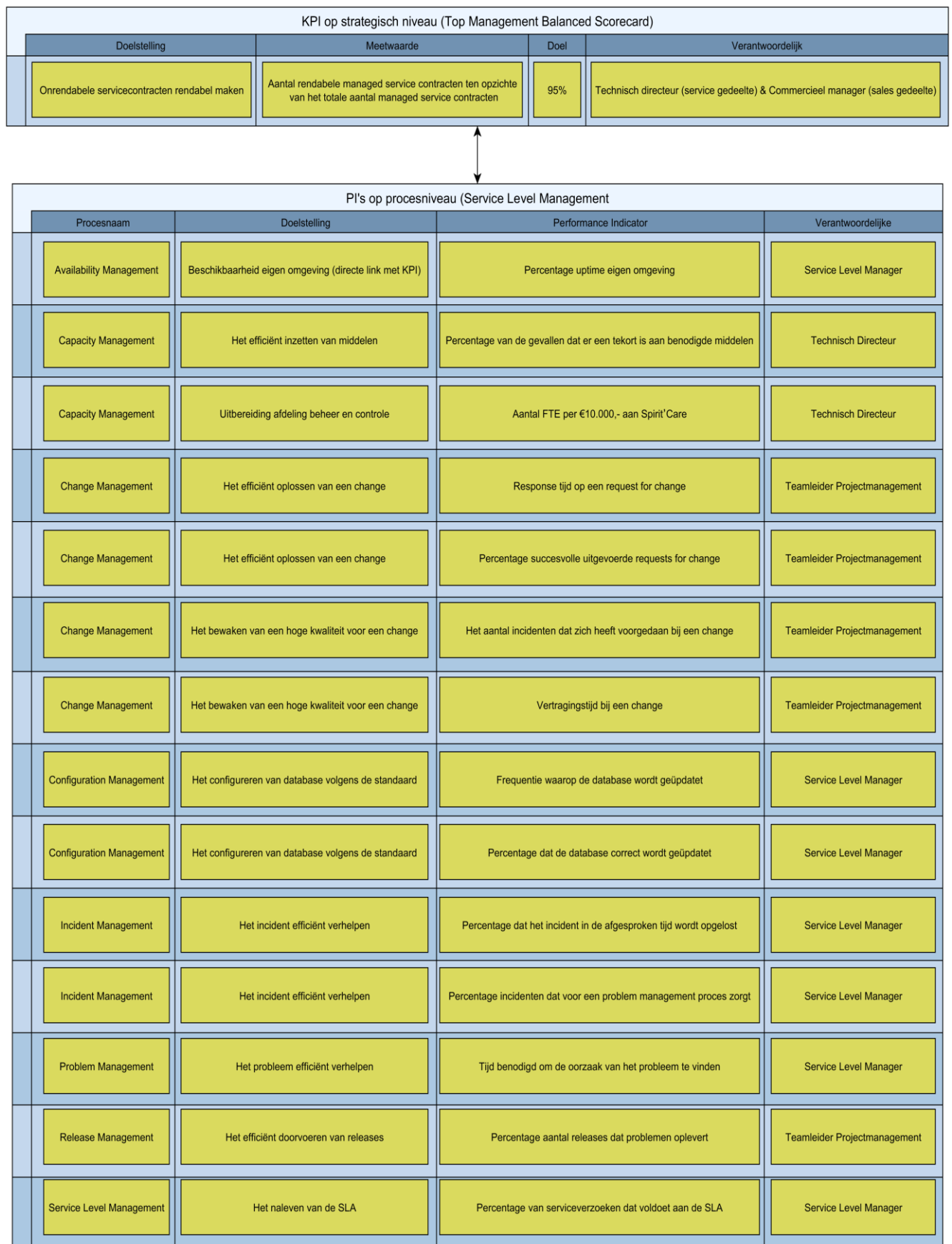
²⁰ Verkregen uit: (Liu, Gao, Luo, & Wan, 2011)

Service Level Management	Het naleven van de SLA	Percentage van serviceverzoeken dat voldoet aan de SLA ¹⁶	Service Level Manager
--------------------------	------------------------	--	-----------------------

Bovenstaande PI's sluiten (in)direct aan op de KPI Rendabele Contracten. Binnen deze processen zijn weer verschillende medewerkers actief die invloed hebben op deze processen. Hier zullen we verder ingaan bij het ontwerpen van PI's op per werknemer. Voor de PI's op procesniveau geldt wederom dat er data ontbreekt waardoor er geen doelwaarde bepaald kan worden. Tevens kunnen de PI's niet geoperationaliseerd worden vanwege het ontbreken van de data. Het is echter wel aan te raden dat de Technisch Directeur met de Service Level Manager en de Teamleider Projectmanagement gaat zitten om het catchball proces verder te zetten. Tevens zou de Technisch Directeur een onderzoek moeten instellen met betrekking tot de problemen met de data in Evatic rondom de symptoom- en actiecodes.

Uiteindelijk moeten de verschillende processen een inzicht geven over de prestaties van Service Level Management binnen ICT Spirit. Hierop kan men vervolgens sturen. Als bijvoorbeeld blijkt dat in het geval van het proces Availability Management en Capacity Management er niet voldaan wordt aan de doelwaarde van de performance indicators dan kan dit de reden zijn waarom er aansluitend ook slecht gescoord wordt op de KPI rendabele contracten. Als blijkt dat het probleem bij Capacity Management ligt en dat het te herleiden is naar de PI van de afdeling beheer en controle dan kan de Technisch Directeur in het proces kijken waar dit probleem vandaan komt. Zo kan het zijn dat er niet genoeg FTE aan medewerkers zijn toegevoegd aan het team. Het zorgen voor het juiste aantal FTE aan medewerkers kan er weer voor zorgen dat de PI's binnen Capacity Management weer hun doelwaarde bereiken en zodoende ook de KPI rendabele contracten (in)direct verbeterd.

Aansluitend zijn er nog PI's op procesniveau opgesteld voor de overige KPI's uit paragraaf 4.1. Omdat deze echter de focus voor een grootdeel afleiden van de hoofdvraag van dit onderzoek zijn ze opgenomen in bijlage 13. Voor nu zijn de PI's op procesniveau bepaald en hebben deze een aansluiting op de KPI Rendabele Contracten. In het catchball proces ziet dit er als geheel als volgt uit.

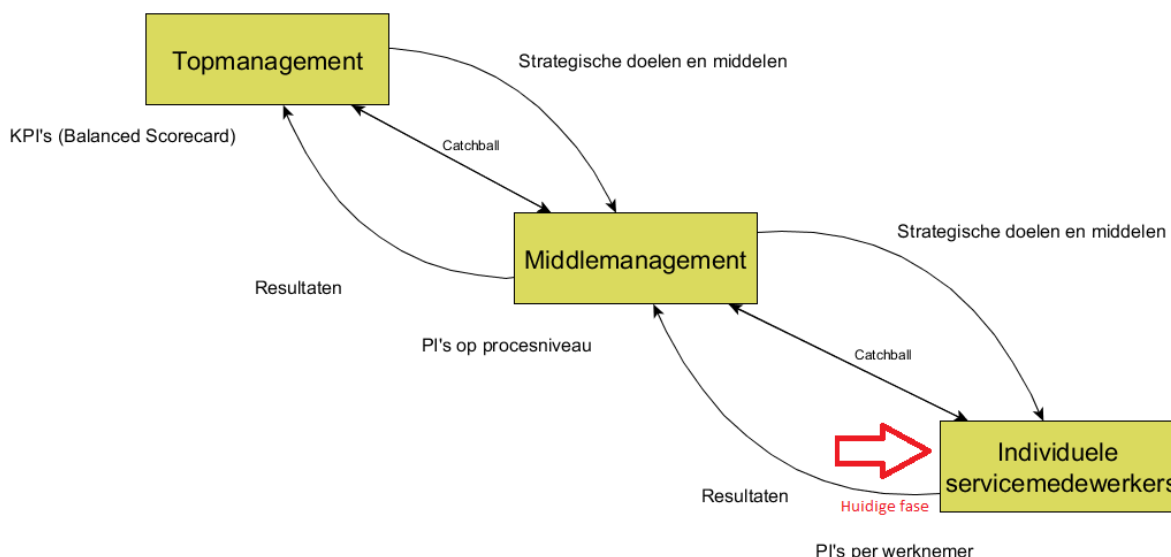


Figuur 44- Het ingevulde catchball proces tot nu toe

4.3 Sturing van individuele servicemedewerkers met performance indicators

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de vraag: "Hoe kan met behulp van Business Performance Management sturing gegeven worden aan medewerkers?"

De laatste stap in het catchball proces is om van de Performance Indicators op procesniveau vanuit servicemanagement te komen tot Performance Indicatoren voor de werknemers. In deze stap gaat het middenmanagement om de tafel met individuele servicemedewerkers. Het middenmanagement zal gaan kijken naar welke medewerkers precies deelnemen in welke processen. Grafisch gezien bevindt het proces zich in de onderstaande fase:



Figuur 15 - Huidige fase catchball proces

Zodoende wordt er nu verder gegaan met de processen die in de vorige paragraaf zijn behandeld met betrekking tot Service Level Management. Het is echter niet reëel om voor alle processen PI's op te gaan stellen voor alle betrokken medewerkers. Binnen ICT Spirit worden medewerkers namelijk flexibel ingezet, wat betekent dat ze op verschillende momenten in de tijd in meerdere processen deel kunnen nemen. Voor nu wordt exclusief gefocust op het proces Incident Management. Dit proces bevat namelijk een grootdeel van de service(desk)medewerkers binnen ICT Spirit. Tevens was dit de afdeling waar oorspronkelijk het vermoeden heerste dat er verbetering te halen viel.

ICT Spirit heeft het proces Incident Management nauwkeurig gedocumenteerd in haar BMS.²¹ Hieruit blijkt dat een vijftal medewerkers verantwoordelijkheden dragen voor taken in dit proces. Namelijk:

Procesmanager incident Servicedesk 1ste lijn	Verantwoordelijk voor tijdige en juiste afhandeling van incidenten.
Proces manager incident Servicedesk 2ste lijn	Verantwoordelijk voor tijdige en juiste afhandeling van incidenten. Aanleveren van juiste en adequate gegevens uit de gebruikte monitoring oplossing
Proces manager incident 3 ^{de} lijn	Verantwoordelijk voor tijdige en juiste afhandeling van incidenten
Planner	Verantwoordelijk voor het juiste en tijdig inplannen van geëscaleerde incidenten voor 3de lijn.
Security manager	Vanuit beveiliging oogpunt verantwoordelijk voor beoordeling en (laten) oplossen van beveiligingsincidenten

²¹ Zie bijlage 16 voor de uitwerking van dit proces, verkregen vanuit het BMS

De securitymanager was tot voorkort een functie binnen ICT Spirit die werd uitgevoerd door een individueel persoon. De taken van de securitymanager zijn echter sinds kort overgenomen door de technisch directeur van ICT Spirit. Tevens is er bij het toepassen van de Balanced Scorecard een KPI opgesteld die aansluit op de werkzaamheden van de Security Manager en valt het merendeel van de taken onder het proces Security Incidenten. Zodoende zal er niet verder ingegaan worden op PI's voor de werkzaamheden van de Security Manager.

De werkzaamheden van de 1^{ste}, 2^e en 3^e lijn ondersteuning hebben veel raakvlakken. Zo valt op dat in alle drie de lijnen sprake is van het beoordelen van het probleem als mede het oplossen van het probleem en daarmee het afhandelen van het incident. Aansluitend op de werkzaamheden beschreven in bijlage 14 kunnen voor zowel de 1^{ste}, 2^e als 3^e lijn ondersteuning de volgende PI's ontworpen worden:

- Gemiddelde tijd tot herstellen dienstverlening en oplossen incident
- Aantal incidenten binnen gestelde tijdsspanne (vijftien minuten voor 1^{ste} en 2^e lijn) opgelost ten opzichte van het totale aantal incidenten
- Aantal verkeerd geclassificeerde incidenten per medewerker ten opzichte van het totale aantal incidenten per medewerker.

De eerste PI richt zich op het belangrijkste aspect van Incident Management. Namelijk het herstellen van de dienstverlening en daarmee het verhelpen van het incident. Op alle lijnen van de ondersteuning vindt dit namelijk plaats. De gemiddelde tijd per werknemer zijn een indicatie van de prestaties van de werknemer in het proces in zijn geheel. Hierbij moet echter kritisch gekeken worden naar de gemiddelde tijd en de achterliggende context. Een te snelle tijd kan erop duiden dat er slordig gewerkt wordt door de medewerker (afraffelen) terwijl een langzame tijd een indicatie kan zijn van problemen van een medewerker met de werkzaamheden.

De tweede PI richt zich op het aantal incidenten dat binnen de afgesproken tijdsspanne (vijftien minuten voor 1^{ste} en 2^e lijn) is opgelost. ICT Spirit verplicht zich in de SLA aan de klant dat een incident op een bepaalde lijn ondersteuning binnen vijftien minuten wordt opgelost of doorgeschoven. Mocht een medewerker een laag percentage van incidenten binnen deze tijd oplossen dan kan dit erop duiden dat de medewerker kennis te kort komt. Een hoog percentage geeft aan dat of het goed gaat met de medewerker, echter bestaat hier ook het risico voor te snel werken.

De laatste PI kijkt naar het aantal verkeerd geclassificeerde incidenten per medewerker. Als een medewerker een incident op welke lijn dan ook moet afhandelen dan krijgt hij deze omdat hij als geschikt wordt geacht door de voorgaande lijn. Het komt echter voor dat de medewerker een incident krijgt toegewezen waarvoor hij kennis of kunde mist. Het kan ook zijn dat het probleem wordt toegewezen aan een 2^e lijn medewerker terwijl blijkt dat het alleen opgelost kan worden door een 3^e lijn medewerker. Vanaf nu zullen we de specifieke PI's per type werknemer bespreken.

1^{ste} lijn medewerker

Allereerst de 1^{ste} lijn medewerker. Deze heeft als aanvullende taken dat hij kijkt naar de classificatie van het incident en hierbij een prioriteit en aan vast hangt en kijkt naar welke lijn ondersteuning het incident moet. Hiervoor zijn de volgende PI's gecreëerd:

- Percentage incidenten dat binnen vijftien minuten een classificatie ontvangt
- Percentage van foutief ingeschatte classificaties van incidenten

Een foutief ingeschatte classificatie is een incident dat aangewezen wordt aan een bepaalde lijn ondersteuning die niet opgelost kan worden door een medewerker op deze lijn.

2^e lijn medewerker

De 2^e lijn medewerker heeft als mogelijkheid om een incident te laten escaleren naar een 3^e lijn medewerker. Hierbij is het mogelijk dat de classificatie door de 1^{ste} lijn medewerker foutief is geweest of dat de medewerker vanwege tijdsredenen niet het incident kan oplossen. De PI die aansluit op het escaleren is:

- Percentage incidenten dat door 2^e lijn medewerker geëscaleerd is naar de 3^e lijn.

3^e lijn medewerker

Als laatste redmiddel heeft een 3^e lijn medewerker de optie om een incident te escaleren naar de teamleider beheer & controle. Dit is echter een laatste redmiddel en komt in de praktijk amper voor. De PI die hierop aansluit is:

- Percentage incidenten dat door 3^e lijn medewerker geëscaleerd is naar de teamleider beheer & controle.

Het is belangrijk dat er inzicht komt op zowel de tweede- als derdelijns ondersteuning naar het aantal geëscaleerde incidenten. Vaak hangt escalatie samen met factoren zoals een verkeerde planning, verkeerde inschatting, hoge werkdruk of externe factoren. Deze factoren kunnen vervolgens verklaard worden aan de hand van een hoog percentage geëscaleerde incidenten.

Serviceplanner

De persoon tussen de 2^e en 3^e lijn ondersteuning is de serviceplanner. Deze zorgt ervoor dat de incidenten worden geplant zodat de 3^e lijn ondersteuning dit verder op kan pakken. De planner heeft vooral te maken met het effectief inschatten van de benodigde middelen. Er wordt bepaald dat het effectief inzetten van middelen betekent dat ongeveer 80-100% van de benodigde tijd en middelen is ingezet en gebruikt. De PI die hierop aansluit is:

- Percentage effectief geplande oplossingen incidenten ten opzichte van het totaal

Een laag percentage kan aangeven dat er in het planproces fouten zitten. Aan de andere kant moet ook gekeken worden naar de totale context.

Daarmee zijn de specifieke PI's voor servicemedewerker in het proces Incident Management ontworpen. Samenvattend is daarmee het catchball proces ten einde gekomen. Dit valt weer te geven als volgt en sluit aan op figuur 12.

PI's op procesniveau (Service Level Management)			
Procesnaam	Doelstelling	Performance Indicator	Verantwoordelijke
Incident Management	Het incident efficiënt verhelpen	Percentage dat het incident in de afgesproken tijd wordt opgelost	Service Level Manager
Incident Management	Het incident efficiënt verhelpen	Percentage incidenten dat voor een problem management proces zorgt	Service Level Manager

PI's voor individuele servicemedewerkers		
Medewerker	Doelstelling	Performance Indicator
Service Desk (1ste, 2e of 3e lijns)	Oplossen incident en herstellen dienstverlening	Gemiddelde tijd tot herstellen dienstverlening en oplossen incident
Service Desk (1ste, 2e of 3e lijns)	Oplossen incident en herstellen dienstverlening	Aantal incidenten binnen gestelde tijdsspanne (vijftien minuten voor 1ste en 2e lijns) opgelost ten opzichte van het totale aantal incidenten
Service Desk (1ste, 2e of 3e lijns)	Oplossen incident en herstellen dienstverlening	Aantal verkeerd geclassificeerde incidenten per medewerker ten opzichte van het totale aantal incidenten per medewerker
1e lijns medewerker	Classificeren incident op correcte wijze	Percentage incidenten dat binnen vijftien minuten een classificatie ontvangt
1e lijns medewerker	Classificeren incident op correcte wijze	Percentage van foutief ingeschatte classificaties van incidenten
2e lijns medewerker	Escalatie incident naar volgende lijnsondersteuning	Percentage incidenten dat door 2e lijnsmedewerker geëscaleerd is naar de 3e lijn
3e lijns medewerker	Escalatie incident naar volgende lijnsondersteuning	Percentage incidenten dat door 3e lijnsmedewerker geëscaleerd is naar de teamleider beheer & controle
Serviceplanner	Effectief plannen incidenten	Percentage effectief geplande oplossingen incidenten ten opzichte van het totaal

Figuur 16 - De laatste stap in het catchball proces

PI's over het presteren van de werknemer in het algemeen

Aanvullend bij de PI's die hierboven zijn opgesteld kan de focus verlegd worden van de werkzaamheden in de processen naar het functioneren van de werknemer en zijn omgeving als geheel. Het is belangrijk dat alle werknemers onderling open naar elkaar kunnen zijn over het functioneren van het individu als mede het functioneren van de omgeving. Hierbij kan gedacht worden aan onderstaande PI's die hierop aansluiten:

- Cijfer dat werknemer geeft over zijn eigen functioneren
- Cijfer dat werknemer geeft over zijn collega's
- Cijfer dat werknemer geeft over zijn werkgever
- Cijfer dat leidinggevende geeft aan werknemer
- Cijfer dat collega's geven aan werknemer
- Cijfer dat klanten geven aan werknemer (eventueel tevredenheidsonderzoek)
- Percentage dat werknemer absent is (ziekte, persoonlijk omstandigheden enzovoorts)

Binnen ICT Spirit wordt extra aandacht besteed aan de persoonlijke ontwikkeling van een medewerker binnen de organisatie. Zo geeft ICT Spirit de medewerkers de ruimte om in 'de tijd van de baas' te werken aan een persoonlijk project. Daarnaast wil ICT Spirit de medewerkers het gevoel geven dat ze onderdeel zijn van een team. Daarbij sluiten deze PI's op aan. Niet alleen heeft de medewerker de mogelijkheid om zichzelf te beoordelen, maar ook kunnen de medewerkers een beoordeling geven aan hem en visa versa.

Het is aan ICT Spirit om te beslissen welke PI's hierin als belangrijk worden geacht. Hierbij moeten deze PI's samen met de PI's van de werkzaamheden in de processen als het ware een 'Personal Scorecard' vormen. Dit is een overzicht van de PI's waarop de prestaties van een medewerker worden gemeten. Deze Personal Scorecard moet vervolgens in een oogopslag de huidige situatie van een medewerker weergeven. Meer over deze Personal Scorecard onder '4.6 Dashboard'.

Het sturen van individuele medewerkers met behulp van goalsetting theory en feedback loops

Vervolgens kan met behulp van deze PI's feedback gegeven worden door zowel leidinggevende als werknemer op het presteren in het proces en individueel. Daarbij kan door ICT Spirit gebruik gemaakt worden van goalsetting theory en feedback loops.

Goalsetting theory is een theorie die ontstaan is vanuit de psychologische wetenschap. Het focust op het stellen van doelen en het hiermee motiveren van individuen. Uiteindelijk moet deze motivatie zorgen tot een verbetering in de prestaties van diezelfde individuen. Gedurende lang onderzoek zijn er belangrijke bevindingen gedaan rondom goalsetting, deze zijn:

- Naarmate het doel moeilijker is, wordt de prestatie beter
- Als het doel specifiek is dan zal de prestatie beter gereguleerd kunnen worden
- Doelen die zowel specifiek als moeilijk zijn leiden tot de hoogste prestatie
- Bij het stellen van doelen is de inzet belangrijk als doelen specifiek zijn en moeilijk
- Een hoge mate van inzet wordt behaald als:
 - o Het individu overtuigd is dat het te behalen doel belangrijk is
 - o Het individu overtuigd is dat het te behalen doel haalbaar is
- Het zetten van een doel is het meest effectief als er feedback is die vooruitgang laat zien in relatie tot het doel (Locke, 1996)

Goalsetting theory kan zodoende idealiter gebruikt worden in combinatie met feedback loops. Daarin kunnen feedback loops gebruikt worden als methode om feedback te geven op de gestelde doelen terwijl goalsetting theory als leidraad gebruikt kan worden om individuele medewerkers te motiveren.

Belangrijk in het gebruik van feedback loops is de factor informatie. Bij het geven en ontvangen is het van essentieel belang dat deze informatie vastgelegd wordt. Deze informatie kan namelijk op verschillende punten in de tijd erg nuttig zijn om de organisatie verder te helpen om te leren van de ervaring die is opgedaan. Deze feedback zal uiteindelijk gebruikt moeten worden om de Balanced Scorecard en het BPM systeem in zijn geheel bij te schaven (Otley, 1999).

ICT Spirit kan met behulp van goalsetting theory en feedback loops de individuele servicemedewerkers sturen en motiveren in de werkzaamheden die ze verrichten. Het is aan de organisatie om dit op een creatieve manier te doen die het beste bij de huidige werkzaamheden passen. Een voorbeeld van een creatieve manier om goalsetting theory toe te passen is in de vorm van zogenaamde leaderboards.

Leaderboards zijn grofweg een soort klassementen waarin de prestaties van medewerkers tegenover elkaar worden afgezet. Zodoende ontstaat een ranking waarop de medewerkers kunnen zien wie het beste presteert en wie er het minst goed uit de bus komt. Het is mogelijk om bijvoorbeeld een ranking te maken op een PI die bij veel medewerkers gemeten wordt.

Een andere mogelijkheid is om per werknemer te kijken hoe de scores op verschillende PI's te zijn ten opzichte van andere werknemers en dit te schalen op een variant van de Likert-schaal. Zo zal de slechtst presterende werknemer op een PI een 1 krijgen en de best presterende werknemer een 5.

Uiteindelijk kan voor iedere werknemer een gemiddelde van deze scores worden genomen om zo tot een ranking te komen.

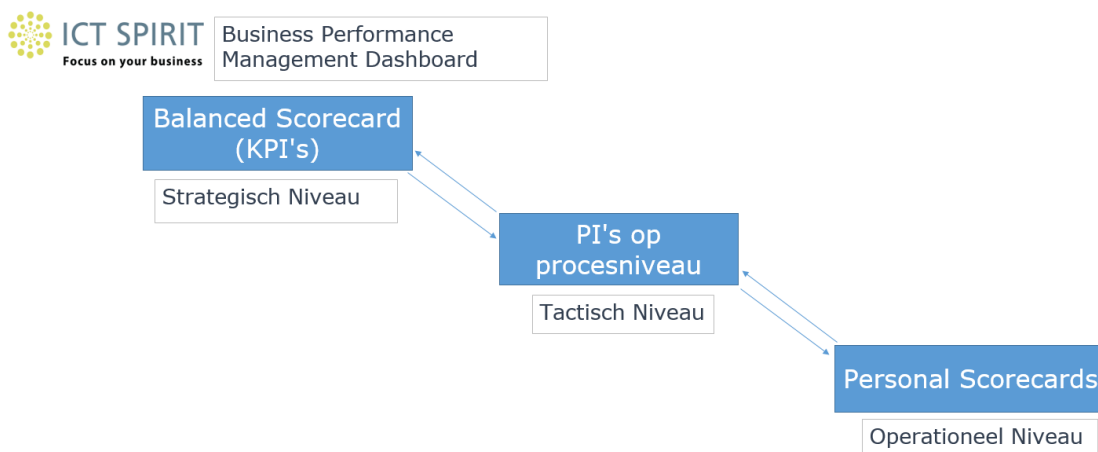
Het gebruik maken van gamification heeft in het algemeen een positief effect op de prestaties van medewerkers in combinatie met goalsetting theory (Landers, Bauer, & Callan, 2015). Echter moet er ook kanttekening gemaakt worden bij dit alles. Het gebruik van goalsetting theory en gamification kan mogelijk leiden tot een verhoging in het individualisme binnen ICT Spirit. Vervolgens kan individualisme er tot leiden dat er minder samengewerkt wordt door de medewerkers wat de prestaties over het algemeen kan verminderen. Zodoende moet er bij het gebruik van goalsetting en gamification een balans worden gevonden in het motiveren van medewerkers en het beperken van het individualisme.

Uiteraard is het ook belangrijk om persoonlijke doelen te stellen per werknemer die niet direct gerelateerd zijn aan de werkzaamheden binnen ICT Spirit. Zo geeft ICT Spirit haar medewerkers de mogelijkheid om een bepaalde hoeveelheid tijd te besteden aan persoonlijke projecten. Deze persoonlijke doelstellingen kunnen ook meegenomen worden in de personal scorecard.

4.4 Dashboard

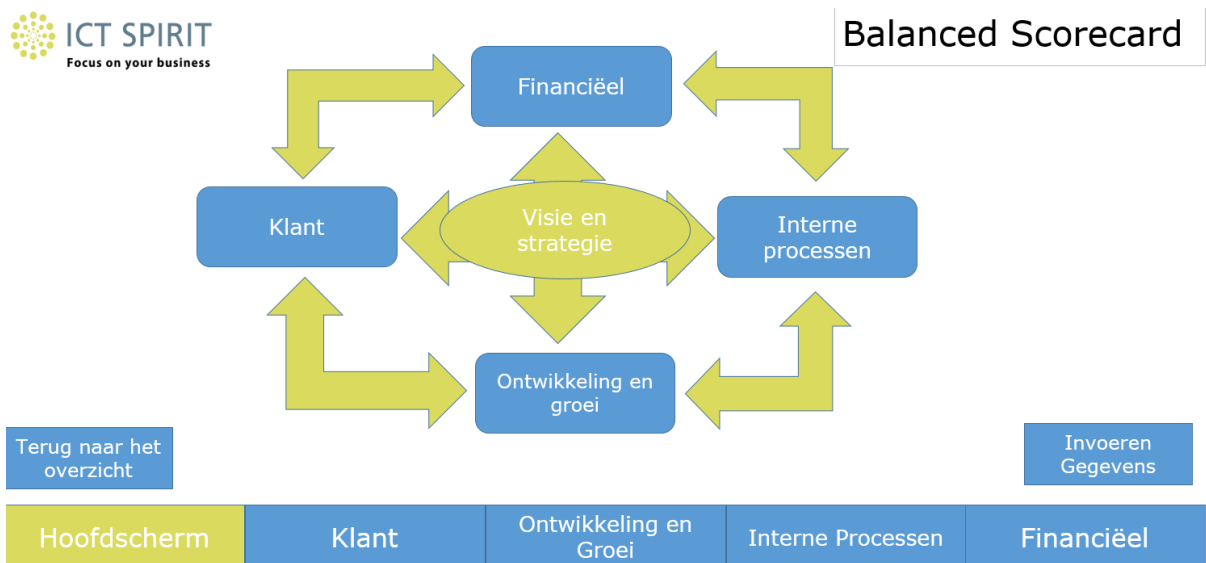
De paragraaf over het dashboard geeft antwoord op de sub vragen: “Welke data is noodzakelijk om KPI’s en PI’s te kunnen meten? En “Hoe kunnen de KPI’s en PI’s toegepast worden in een dashboard?”

Uiteindelijk is het doel om de (K)PI’s op alle niveaus visueel weer te geven. Daarin is het belangrijk dat dit dashboard aansluit op de eisen die beschreven zijn in paragraaf 2.7. Een precieze toelichting voor het voldoen aan deze eisen valt te lezen in bijlage 17. Het hoofdscherm is zodoende ingericht aan de hand van de figuur 7. De gebruiker heeft de keuze voor een van drie categorieën: KPI’s van de Balanced Scorecard op het strategische niveau, PI’s op procesniveau dat zich afspeelt op tactisch niveau en de PI’s van de Personal Scorecards op operationeel niveau.



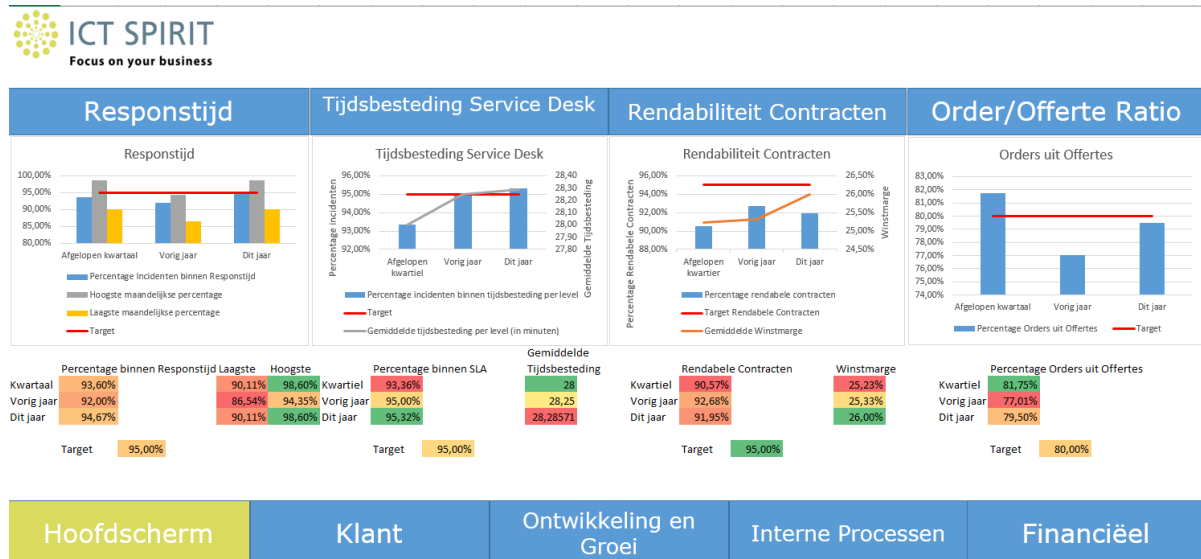
Figuur 17 - Hoofdscherm Excel Dashboard

KPI's van de Balanced Scorecard



Figuur 18 - Hoofdscherm Balanced Scorecard

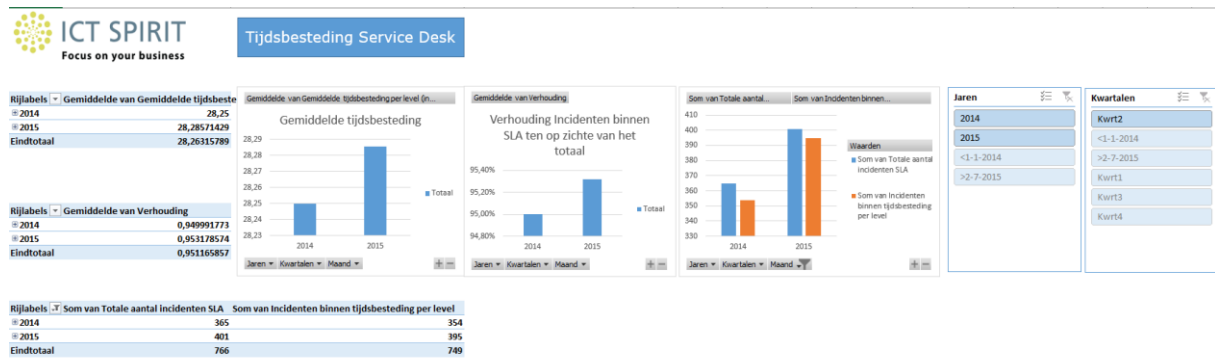
Allereerst is er het scherm met informatie over KPI's van de Balanced Scorecard. Dit scherm is ingericht aan de hand van figuur 1. Zodoende zijn de verschillende perspectieven direct toegankelijk met in het midden uiteraard de missie, visie en strategie van ICT Spirit. Tevens wordt de gebruiker de optie gegeven om data voor de verschillende perspectieven aan te leveren. Als een perspectief wordt geselecteerd verschijnt het volgende scherm:



Figuur 19 - KPI's in het interne processen dashboard

In dit scherm zijn direct de vier KPI's te zien. Hierin wordt zowel visueel in de vorm van een grafiek als in cijfervorm weergegeven wat de prestaties afgelopen kwartaal, vorig jaar en dit jaar zijn. Hier is voor gekozen omdat strategisch gezien het vergelijken in kwartalen en jaren een duidelijk beeld geeft van de lange termijn prestaties van een KPI in verhouding met de huidige prestaties.

Binnen een bepaald perspectief is het mogelijk om gedetailleerde informatie op te vragen rondom een KPI. Voor dit dashboard is gekozen om per perspectief één KPI te kiezen en deze verder te ontwikkelen in de vorm van een aparte pagina met gedetailleerde informatie. De KPI's in dit dashboard met een gedetailleerde pagina zijn: Tijdsbesteding Service Desk, Betrouwbaarheid Security Incidenten en Opbrengsten. Binnen deze pagina's kan gebruiker met behulp van sliders bepaalde selectieve informatie opvragen.

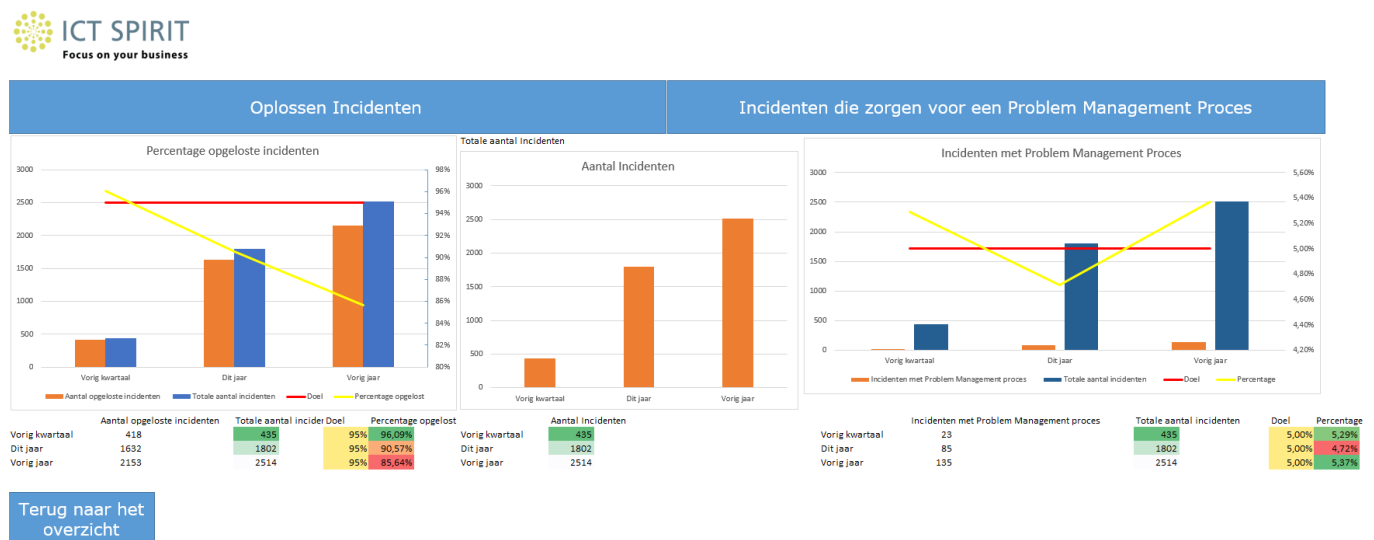


Target verhoudingen incidenten binnen SLA: 95%

Figuur 20 - Gedetailleerde dashboard KPI Tijdsbesteding Service Desk

PI's op procesniveau

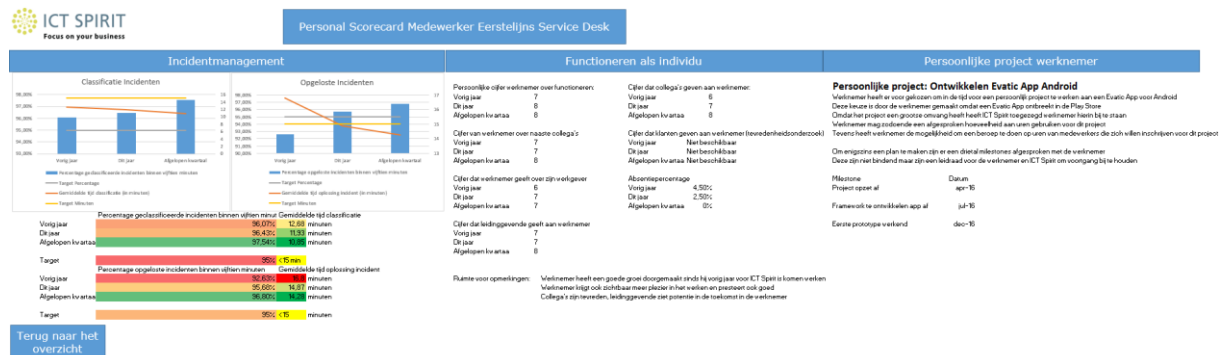
Het dashboard biedt daarnaast ook de mogelijkheid om de PI's van verschillende processen vast te leggen. Het hoofdscherm bevat alle servicemanagementprocessen, als mede een gedeelte waar in de toekomst sales processen kunnen vastgelegd worden. Het incident management dashboard dient als voorbeeld voor toekomstige dashboards rondom de processen. De twee PI's die zijn weergegeven zijn de PI's beschreven bij 4.2. Het dashboard zelf is ingericht op dezelfde wijze als het Balanced Scorecard Dashboard.



Figuur 21 - Dashboard Incident Management

PI's op de Personal Scorecard

Op het laatste niveau in het dashboard is er de mogelijkheid om voor medewerkers een Personal Scorecard te ontwikkelen. In dit voorbeeld is een Personal Scorecard opgesteld voor een medewerker op de eerstelijns ondersteuning. Het is aan de verschillende teamleiders om met hun medewerkers te gaan kijken welke PI's aansluiten op de werkzaamheden in de verschillende processen van ICT Spirit. Hierbij kan daarna een Personal Scorecard voor iedere medewerker ontwikkeld worden.



Figuur 5 - Personal Scorecard Dashboard

Datasets

Wegens het ontbreken van echte data tijdens dit onderzoek is er in het dashboard gebruik gemaakt van fictieve data. Echter is het wel van belang voor het bedrijf om te weten welke datasets benodigd zijn. De datasets zijn zodoende beschikbaar in bijlage 18. Het is aan te raden aan ICT Spirits om deze datasets te gebruiken als leidraad in het onderzoek rondom de data.

Toekomstige verbeteringen aan het dashboard

Het dashboard zal binnen ICT Spirit in ontwikkeling moeten blijven. Daarmee zal het samen met het BMS als middelpunt dienen in het Performance Managementsysteem van het bedrijf. Idealiter zou het dashboard moeten worden geïntegreerd in Evatic. Dit is immers het centrale ERP-systeem waarmee het bedrijf werkt.

Aanvullend zou de data gebruikt kunnen worden in combinatie met de beschreven techniek onder 4.1.7. Zodoende kan ICT Spirit op een eenvoudige en snelle manier de onderlinge verhoudingen en relaties tussen de verschillende KPI's op hetzelfde niveau maar ook met andere niveaus zien. Daarop kan vervolgens gehandeld worden door te focussen op de KPI's met de meeste onderlinge en resultaatgerichte impact op de organisatie als geheel.

4.5 Resterende stappen voor een succesvolle implementatie van BPM binnen ICT Spirit

In deze laatste paragraaf van hoofdstuk 4 zal een antwoord gegeven worden op de sub vragen: “Wat zijn de positieve en negatieve gevolgen van het implementeren van performance meting door de gehele organisatie” en “Welke stappen zijn er nog nodig om tot goede uitvoering van de KPI’s en PI’s te komen?”

In de voorgaande paragrafen is de basis voor BPM binnen ICT Spirit beschreven en ook deels gelegd. In deze laatste paragraaf zal gekeken worden wat de beste methode is om BPM binnen ICT Spirit door te voeren. Nu is de basis al gelegd met het BMS dat door het kwaliteitsteam (het pi-team) binnen ICT Spirit is opgesteld. Het invoeren van de Balanced Scorecard en de bijbehorende KPI’s en PI’s kunnen logischerwijs gezien worden als de volgende stap in het continue verbeteren van ICT Spirit als organisatie.

Factoren voor de implementatie van BPM

Allereerst zal er gekeken worden naar de factoren voor het implementeren van BPM. De factoren waaraan voldaan moet worden zijn beschreven in paragraaf 2.1. Een toelichting van de huidige situatie is te vinden in bijlage 19. Daaruit blijkt dat het met de factoren leiderschap en het gebruik van een effectieve methodologie goed gaat. Echter zitten er knelpunten op de factor tegenstand en informatie.

De factor tegenstand heeft een mogelijk risico. Uit het meelopen in het bedrijf blijkt dat sommige medewerkers soms lacherig doen over het BMS. Zij geven aan dat er teveel de nadruk wordt gelegd door leden van het pi-team op bepaalde aspecten van het BMS die door de medewerkers niet als belangrijk worden geacht. Het is aan het pi-team en de verschillende teamleiders binnen ICT Spirit om de medewerkers op één lijn te krijgen met betrekking tot het BMS en Performance Management in het algeheel zonder daar te ver in door te slaan.

De factor informatie is op het moment van schrijven een groter probleem. Eerder in dit onderzoek is al naar voren dat sommige benodigde data ontbreekt en mogelijk vervuild is en daardoor niet bruikbaar. Voor de KPI’s geldt dat alleen de data voor de KPI rendabele contracten niet direct opvraagbaar is. ICT Spirit wordt aanbevolen om een onderzoek in te zetten naar de betrouwbaarheid van de data en het ontbreken van de data rondom de verschillende processen en de KPI rendabele contracten.

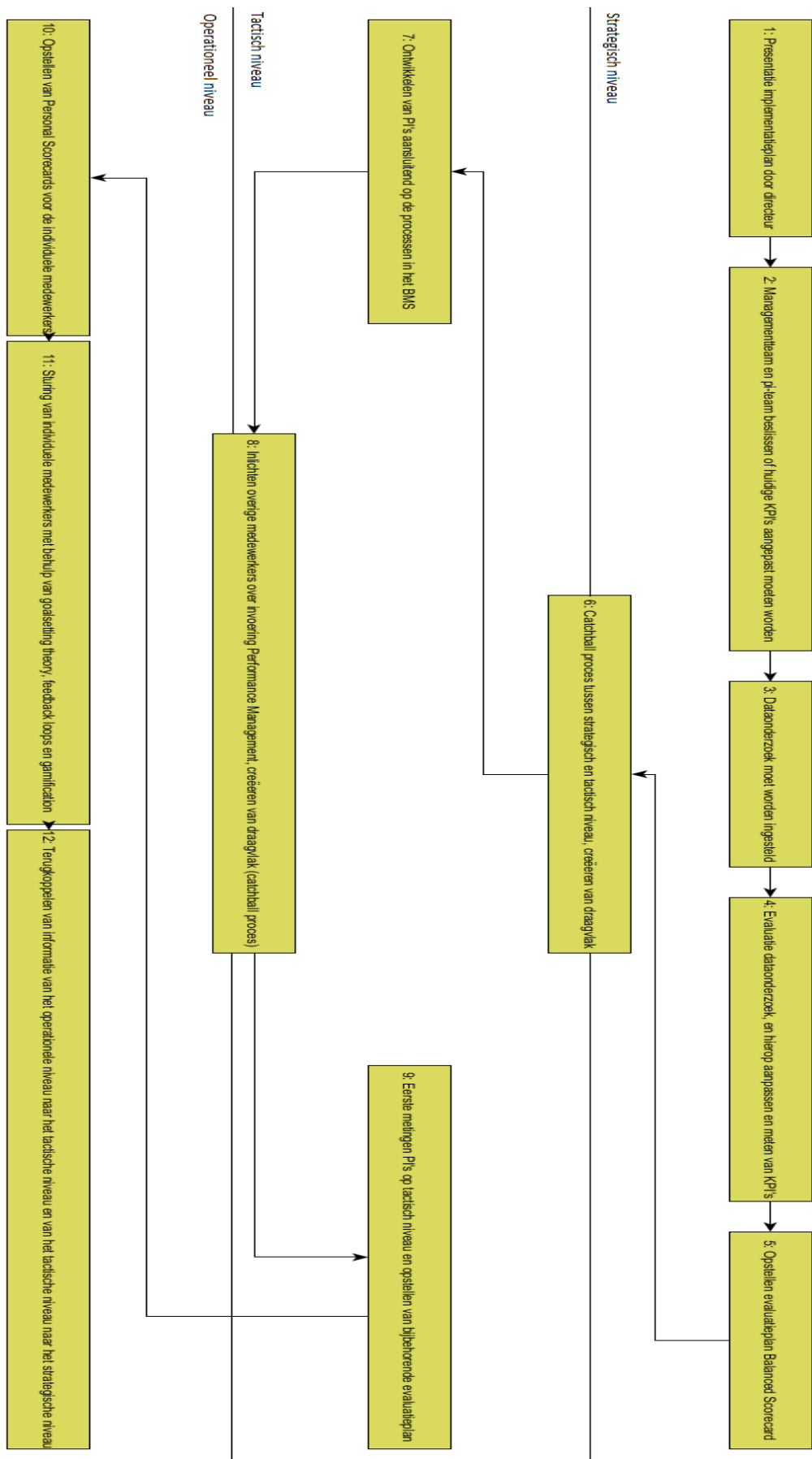
Ook is het belangrijk dat ICT Spirit kritisch blijft over de betrouwbaarheid van de data. Onder werknemers zal bekend zijn dat de data wordt gebruikt om zodoende prestatie informatie uit te verschaffen. Het kan zijn dat werknemers expres data gaan manipuleren waardoor er mogelijk een beter beeld ontstaat dan dat er in de realiteit is. Ondanks dat de er binnen de factor informatie nog problemen spelen houdt dat niet de implementatie van BPM in zijn geheel tegen.

Implementatieplan

Nu bekend is welke factoren een mogelijke belemmering kunnen opleveren bij de implementatie van BPM binnen ICT Spirit kan er verder gekeken worden naar een implementatieplan. In dit implementatieplan wordt een advies gepresenteerd over de te volgen fases voor het succesvol implementeren van BPM binnen ICT Spirit. Als belangrijke hulpmiddelen zullen de kwaliteitscirkel van Deming (Plan-Do-Check-Act) van belang zijn als mede het eerder beschreven catchball proces (zie paragraaf 2.6 Hosin Kanri).

In het implementatieplan zal alleen een planning gegeven worden van de stappen die doorlopen moeten worden. Daarbij wordt geen advies gegeven over de maximale tijdsduur van een stap. Het is aan ICT Spirit zelf om een efficiënte verdeling van benodigdheden en middelen te maken.

1. De eerste stap in het implementatieplan is het presenteren van het plan om tot implementeren van BPM over te gaan binnen ICT Spirit door de directeur. Hierin wordt het pi-team leidend.
2. Daarna wordt de focus gelegd op het strategische niveau van BPM binnen ICT Spirit. Namelijk de Balanced Scorecard. Het managementteam moet in overleg met het pi-team beslissen of de opgestelde KPI's de KPI's zijn die de organisatie op strategisch niveau gaan reflecteren. In deze stap is er nog ruimte voor aanpassingen aan de KPI's
3. Er wordt een dataonderzoek ingesteld hieruit moet blijken:
 - Welke data precies benodigd is voor de KPI Rendabele Contracten (mits deze gehanteerd blijft).
 - Of de data die benodigd is voor de overige (K)PI's als betrouwbaar geclassificeerd kan worden.
 - Welke problemen er zijn rondom de symptoom- en actiecodes met betrekking tot incident- en problemmanagement.
4. De resultaten van het dataonderzoek worden geëvalueerd. Aan de hand van deze resultaten worden de KPI's aangepast waar nodig en gemeten met behulp van de verkregen data.
5. De Balanced Scorecard is inmiddels geïmplementeerd. Hierbij wordt een evaluatieplan opgesteld dat moet garanderen dat de KPI's in de toekomst ook de organisatie op strategisch niveau blijven reflecteren.
6. De focus komt nu te liggen op het catchball proces tussen strategisch en tactisch niveau. Er moet draagvlak gecreëerd worden tussen deze twee niveaus. Hierin speelt het managementteam en de verschillende teamleiders en proceseigenaren een belangrijke rol.
7. Mits er draagvlak is gecreëerd zal er gekeken worden naar de processen uit het BMS en hierbijbehorende PI's voor ontwikkeld worden. Het advies is om dit voor alle overige processen te doen met uitzondering van servicemanagement, dit is immers in dit onderzoek uitgevoerd.
8. De overige medewerkers worden nu ook ingelicht over Performance Management op tactisch niveau. Hierbij wordt het catchball proces tussen het tactisch niveau en het operationeel niveau alvast in werking gezet. Het creëren van draagvlak is hierin bepalend voor het succes van deze fase.
9. De eerste metingen van de PI's op tactisch niveau worden gedaan, deze worden vervolgens geanalyseerd. Bijbehorend wordt wederom een evaluatieplan opgesteld om de PI's in de verschillende processen te blijven evalueren en verbeteren.
10. Het laatste niveau waarop Performance Management moet worden geïmplementeerd is het operationele niveau. Het catchball proces wordt verdergezet tussen teamleiders en proceseigenaren en de medewerkers die een deel uitmaken van deze verschillende processen. Daaruit ontstaat per werknemer een Personal Scorecard zoals in paragraaf 4.4 is uitgewerkt.
11. Als deze Personal Scorecards zijn opgesteld kan er individuele sturing van servicemedewerkers plaatsvinden. Hierbij is het aanbevolen aan ICT Spirit om goalsetting theorie, feedback loops en gamification toe te passen.
12. De laatste stap is om alle verkregen informatie vanuit het operationele niveau weer terug te sturen naar het tactische niveau en vanuit het tactische niveau weer naar het strategische niveau zodat hierop in de toekomst weer de sturing aangepast kan worden.



Figuur 63 - Visuele weergave implementatieplan

Het effect van de invoering van BPM op ICT Spirit als organisatie

ICT Spirit is voor een grootdeel al ingesteld op BPM. Echter is gedurende het onderzoek wel duidelijk geworden dat het invoeren van performance metingen in de praktijk veel scheve blikken oplevert. Voor sommige medewerkers zal het geen probleem zijn, er zullen echter ook medewerkers zijn die het zien als een soort van 'Big Brother' effect. Daarbij kan het voor deze medewerkers voelen of ze continue op de vingers worden gekeken en daarbij een negatief effect hebben op de prestaties. Zij kunnen ervoor kiezen om moedwillig data te gaan verstoren waardoor de resultaten niet meer bruikbaar zijn.

Het bedrijf kan echter ervoor zorgen dat dit gevoel geminimaliseerd wordt onder de medewerkers. Allereerst zal het bedrijf een onderzoek kunnen instellen naar de mening van de medewerkers met betrekking tot performance management. De uitslag hiervan kan helpen in de volgende stappen in het proces om dit 'Big Brother' gevoel te minimaliseren. Na dit mogelijke onderzoek is het allerbelangrijkst om goed te communiceren met de medewerkers.

Allereerst moet duidelijk gemaakt worden dat het doel van performance management is dat de kwaliteit van de verschillende processen verbeterd wordt en niet het bijhouden van prestatie informatie van medewerkers. Als dit eenmaal duidelijk is onder alle medewerkers kan begonnen worden met de volgende stap, het betrekken van de medewerkers. Hiervoor is eerder al het catchball proces beschreven, als de medewerkers zich betrokken voelen met behulp van dit proces is het aannemelijk dat het 'Big Brother' gevoel zal afnemen. Ook moet duidelijk worden gemaakt dat het niet de bedoeling is dat het management gaat letten op kleine dingen.

Voor mensen die echter positief staan ten opzichte van BPM kan het een hulpmiddel zijn om fouten op de verschillende processen te halen. BPM kan daarbij ook helpen met focussen op het geen wat een bedrijf echt probeert na te streven, namelijk haar missie, visie en strategie. De houding van het management hierin is ook van belang. Als de insteek namelijk is om bijvoorbeeld de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren dan zal dat ook daadwerkelijk de dienstverlening verbeteren (Babakus, Yavas, & Karatepe, 2003).

BPM zal de laatste sleutel zijn tot het daadwerkelijk voldoen aan de eisen met betrekking tot de ISO certificeringen. Uit onderzoek blijkt dat er een positief effect is tussen het bezig houden met het verkrijgen van deze ISO certificeringen en het presteren van het bedrijf (Terziovski, Power, & Sohal, 2003). Als men dit positieve effect kan vasthouden dan is het waarschijnlijk dat BPM ook een positief effect op de organisatie als geheel zal hebben.

5. Conclusie en discussie

“Welke Key Performance Indicators kunnen bijdragen aan de individuele sturing van servicemedewerkers?” Om een antwoord op de onderzoeksvraag te krijgen is gekeken naar wat precies Key Performance Indicators zijn en hoe deze kunnen bijdragen. Vanuit de wetenschap zijn aansluitend verschillende theorieën gevonden rondom Business Performance Management en de Balanced Scorecard. Met behulp van deze theorieën zijn een zestiental KPI's ontwikkeld en geverifieerd. Tevens zijn op tactisch en operationeel niveau PI's ontwikkeld die aansluiten op de ontworpen KPI's. Er is vervolgens beschreven dat een vijftal KPI's kunnen bijdragen in de individuele sturing van servicemedewerkers. Deze KPI's zijn: Betrouwbaarheid eigen omgeving, betrouwbaarheid informatiebeveiliging, voldoen tijdsbesteding per level servicedesk SLA, voldoen responstijd SLA en rendabele contracten.

De KPI's en PI's zijn vervolgens aan de hand van een voorbeeld situatie geoperationaliseerd. Hierin zijn Hoshin Kanri en goalsetting theory gebruikt om sturing aan individuele servicemedewerkers te geven. Aanvullend is met een dashboard in Excel aangetoond hoe de KPI's en PI's op de verschillende niveaus visueel gemaakt kunnen worden en daarbij bijdragen aan de verspreiding van BPM binnen ICT Spirit. Als laatste wordt in het onderzoek beschreven hoe de resterende stappen binnen ICT Spirit moeten worden uitgevoerd, om zodoende tot een succesvolle implementatie van de Balanced Scorecard, en Business Performance Management in het algemeen binnen de organisatie te komen.

Het onderzoek is opgezet met behulp van de Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak en een deels zelf ontworpen ontwerpcyclus. Hierin speelde wederom Hoshin Kanri een belangrijke rol in het ontwerpproces. Het onderzoek heeft vooral proberen verschillende wetenschappelijke theorieën te combineren om zodoende tot een praktische toepassing te komen van Business Performance Management binnen ICT Spirit. Daarbij is mijn persoonlijke mening dat het onderzoek relevantie heeft op het gebied van het onderscheiden van de Balanced Scorecard en daarbij het ontwikkelen van KPI's enerzijds en het ontwerpen van PI's aansluitend op processen gebaseerd op ISO-normering en medewerkers anderzijds. In de toekomst zou deze combinatie van methoden toegepast kunnen worden op soortgelijke organisaties om Business Performance Management in te voeren. Een manier die in de wetenschappelijke literatuur op dit moment geheel ontbreekt.

Beperkingen

Echter zijn er ook een paar beperkingen waar het onderzoek mee te maken heeft gehad. Allereerst was er weinig data beschikbaar met betrekking tot het meetbaar maken van KPI's en PI's. Zodoende is de data in het dashboard fictief. Daarom is er behalve een theoretische verklaring geen statistische verklaring voor de onderlinge relaties tussen KPI's en PI's. Een andere beperking is dat er geen evaluatie heeft kunnen plaatsvinden op de ontworpen KPI's en PI's omdat er van invoering van Business Performance Management in deze situatie nog geen sprake is. Daarnaast is er slechts gekeken naar een paar geselecteerde processen op zowel tactisch als operationeel niveau. Het onderzoek dekt zodoende niet alle processen binnen de gehele organisatie op deze niveaus.

Aanbevelingen

Allereerst wordt ICT Spirit aanbevolen om op korte termijn te starten met het invoeren van BPM op het strategische niveau. Daarbij kan het implementatieplan dienen als hulpmiddel voor de verschillende stappen die doorlopen moeten worden. Vervolgens zullen de PI's op het tactische niveau moeten worden geoperationaliseerd. Het is noodzakelijk dat ICT Spirit voor een volgende audit deze zaken op orde heeft, anders loopt het risico om de ISO-certificering te verliezen. Het minst noodzakelijk is het invoeren van de PI's op operationeel niveau. Echter valt hier mogelijk wel de meeste winst te behalen met betrekking tot sturing van de medewerkers.

Het is ook aanbevolen dat er gedurende de implementatie rekening wordt gehouden met het mogelijke 'Big Brother' effect dat bij medewerkers kan optreden. Het juist informeren van de medewerkers over het doel en het proces, maar ook het betrekken van de medewerkers bij het proces is erg belangrijk.

Voor de toekomst zijn er ook nog verscheidene suggesties voor een vervolgonderzoek. Binnen ICT Spirit zal een onderzoek naar de dataproblematiek rondom Evatic noodzakelijk zijn, waarbij ook gekeken moet worden naar de betrouwbaarheid van de data en het verkrijgen van data voor de KPI rendabele contracten. Ook zou na de implementatie van Business Performance Management een evaluatie plaats moeten vinden over de KPI's en PI's en of deze in de huidige staat de verwachte resultaten opleveren.

In wetenschappelijke zin zou er nog ruimte liggen voor een onderzoek op het vlak van de relaties tussen KPI's en PI's. Daarbij zou verder onderzoek moeten gedaan worden naar de statistische relatie van KPI's en PI's onderling in het geval van organisaties die de werkzaamheden hebben ingericht aan de hand van ISO-normering. Het zou ideaal zijn als het onderzoek een antwoord geeft op de vraag of de gekozen methode voor het bepalen van KPI's soms beter of slechter aansluit bij ontworpen PI's met behulp van ISO-normering.

Bronvermelding

- Ariyanchandra, T., & Frolick, M. (2008). Critical Success Factors in Business Performance Management - Striving for Success. *Information Systems Management*, 113-120.
- Asan, S. S., & Tanyas, M. (2007). Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education. *Total Quality Management*, 999-1014.
- Babakus, E., Yavas, U., & Karatepe, O. (2003). *The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes*. Memphis: University of Memphis.
- Bird, Cox, Farewell, Goldstein, Holt, & Smith. (2005). Performance indicators: good, bad and ugly. *Journal of Royal Statistical Society*, 1-27.
- Bititici, U., Turner, T., & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 692-704.
- Brealey, Myers, & Allen. (2011). *Principles of Corporate Finance*. New York: McGraw Hill.
- Chow-Chua, C., Goh, M., & Boon Wan, T. (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 936-953.
- Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives. *Management Review AMA Forum* 70, 35-3.
- Frolick, M., & Ariyanchandra, T. (2006). Business Performance Management: One Truth. *Information Systems Management*, 41-48.
- Hartlen, B. (2004). Playing Politics: Debunking the Myths That Block a Successful BPM Implementation. *Business Performance Management*, 10-12.
- Heerkens, H., & van Winden, A. (2012). *Geen probleem: Een aanpak voor alle bedrijfskundige vragen en mysteries*. Business School Nederland.
- Johnson, S. (2005, September 1). *The Pyramids and Pitfalls of Performance Measurement*. Retrieved from ACCA: <http://www.accaglobal.com/my/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/the-pyramids.html>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January-February). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993, September-October). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, pp. 15-30.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996, January-February). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, pp. 47-60.
- Landers, R., Bauer, K., & Callan, R. (2015). Gamification of task performance with leaderboards: A goal setting experiment. *Computers in Human Behavior* August, 1-8.
- Lawler, J., & Bilson, A. (2009). *Social Work Management and Leadership: Managing Complexity with Creativity*. Routledge.
- Liu, M., Gao, Z., Luo, W., & Wan, J. (2011). *Case Study on IT Service Management Process Evaluation Framework Based on ITIL*. Guangdong: South China University of Technology.

- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology* 5, 117-124.
- Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1991). *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*. Oxford: Basilblackwell.
- Macpherson, A., & Holt, R. (2006). *Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence*. Leeds: Elsevier.
- Marr, B. (2014, March 24). *Caution: When KPIs Turn To Poison*. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/20140324073422-64875646-caution-when-kpis-turn-to-poison>
- Meyer, P. J. (2003). *Attitude is Everything: If You Want To Succeed Above and Beyond*. Meyer Resource Group.
- Mojdeh, S. (2005). *Technology-enabled Business Performance Management: Concept, Framework and Technology*.
- Morisawa, T. (2002). *Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach*. Nomura Research Institute.
- Morrison, M. (2011, September 19). *Why SMART Objectives don't work*. Retrieved from RapidBI: <https://rapidbi.com/why-smart-objectives-dont-work/#.VZafnPmqpHw>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10, 363-382.
- Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G., & Soderquist, K. E. (2005). An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action. *European Management Journal*, 214-227.
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Roubtsova, E., & Vaughan, M. (2013). *A Method for Modeling of KPIs Enabling Validation of Their Properties*. Montpeillier: ACM.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. McGraw-Hill.
- Striteska, M., & Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *Journal of Organizational Management Studies*.
- Sychrová, L., & Simberová, I. (2012). *Key Performance Indicators As A Basic Element for Marketing Efficiency Measurement*. Vilnius.
- Systems2win. (2015, September 13). *Catchball for lean hoshin planning policy deployment*. Retrieved from Systems2Win: <http://www.systems2win.com/c/catchball.htm>
- Terziovski, M., Power, D., & Sohal, A. (2003). The longitudinal effect of the ISO 9000 certification process on business performance. *European Journal of Operational Research*, 580-595.
- Topalovic, D. (2013, Maart 5). *ITIL & ISO 20000 Blog*. Retrieved from 20000 Academy: <http://www.20000academy.com/blog/2013/03/05/itil-iso-20000-comparison/>
- Universiteit Twente. (2008, Januari). *Dictaat Statistische Technieken*. Enschede, Overijssel, Nederland.

Witcher, B., & Butterworth, R. (1999). How Xerox Manages. *Long Range Planning*, 323-332.

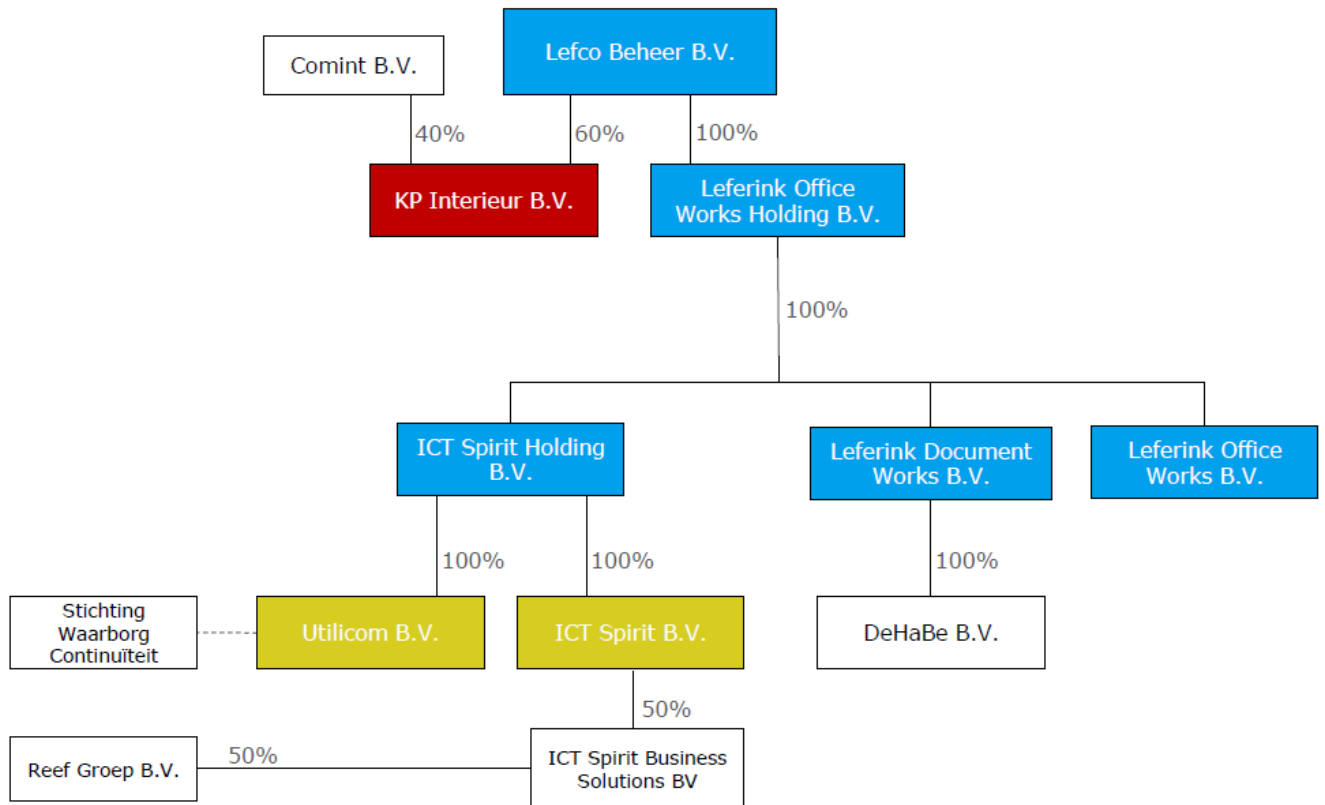
Yemm, G. (2013). *FT Essential Guide to Learning Your Team: How to Set Goals* . Pearson UK.

Bijlage

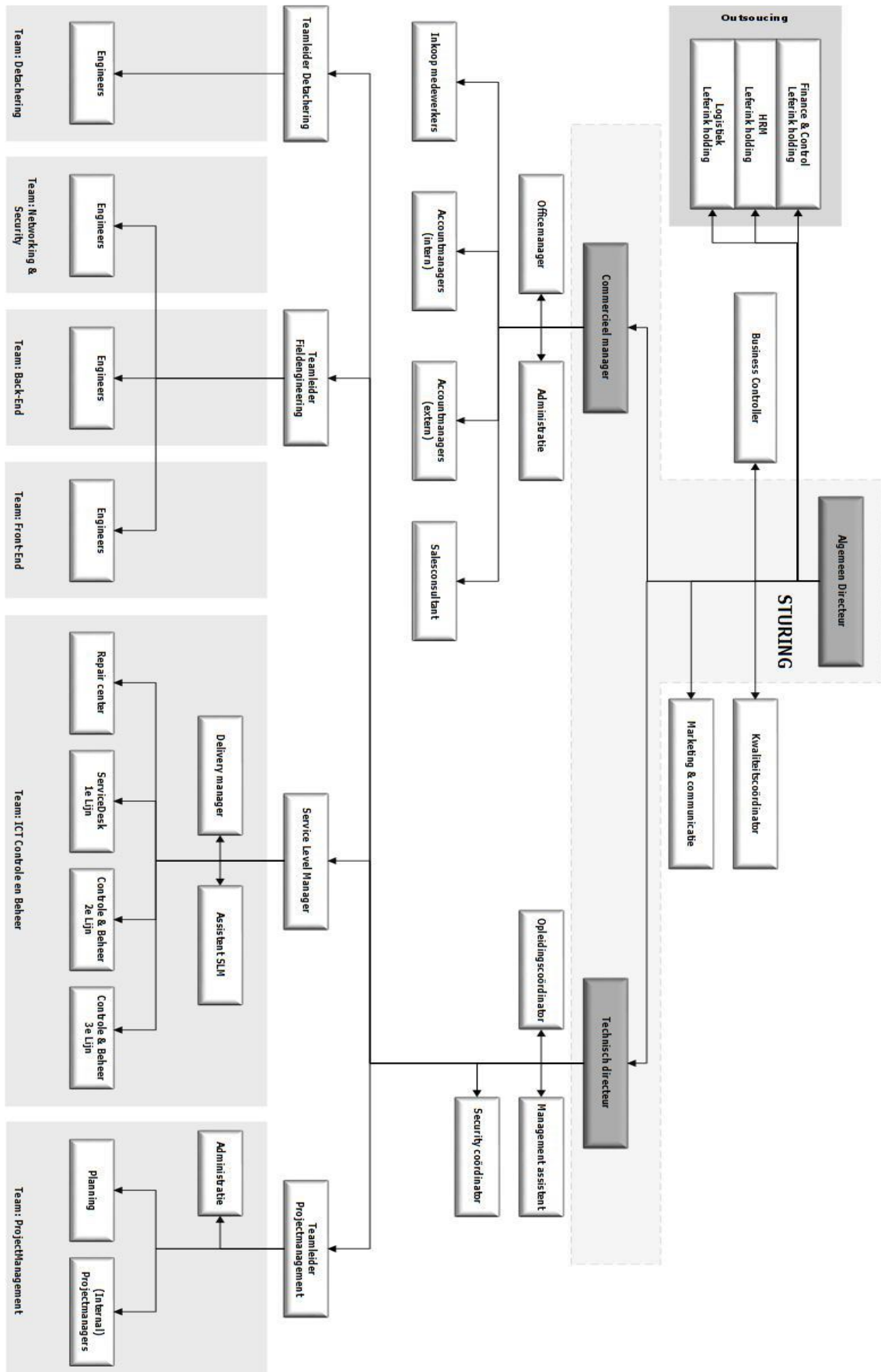
1. Begrippenlijst

Afkorting	Volledige Naam	Beschrijving
BPM	Business Performance Management	
BMS	Business Management Systeem	De benaming van het kwaliteitssysteem van ICT Spirit
KPI	Key Performance Indicator	
PI	Performance Indicator	
B.V.	Besloten Vennootschap	
ICT	Informatie Communicatie Technologie	
IT	Informatie technologie	
ISO	International Organization for Standardization	
MRR	Monthly Recurrent Revenue	Maandelijks terugkerende omzet

2. Leferink Office Works Holding B.V.



3. Organogram



4. Relaties tussen de verschillende problemen

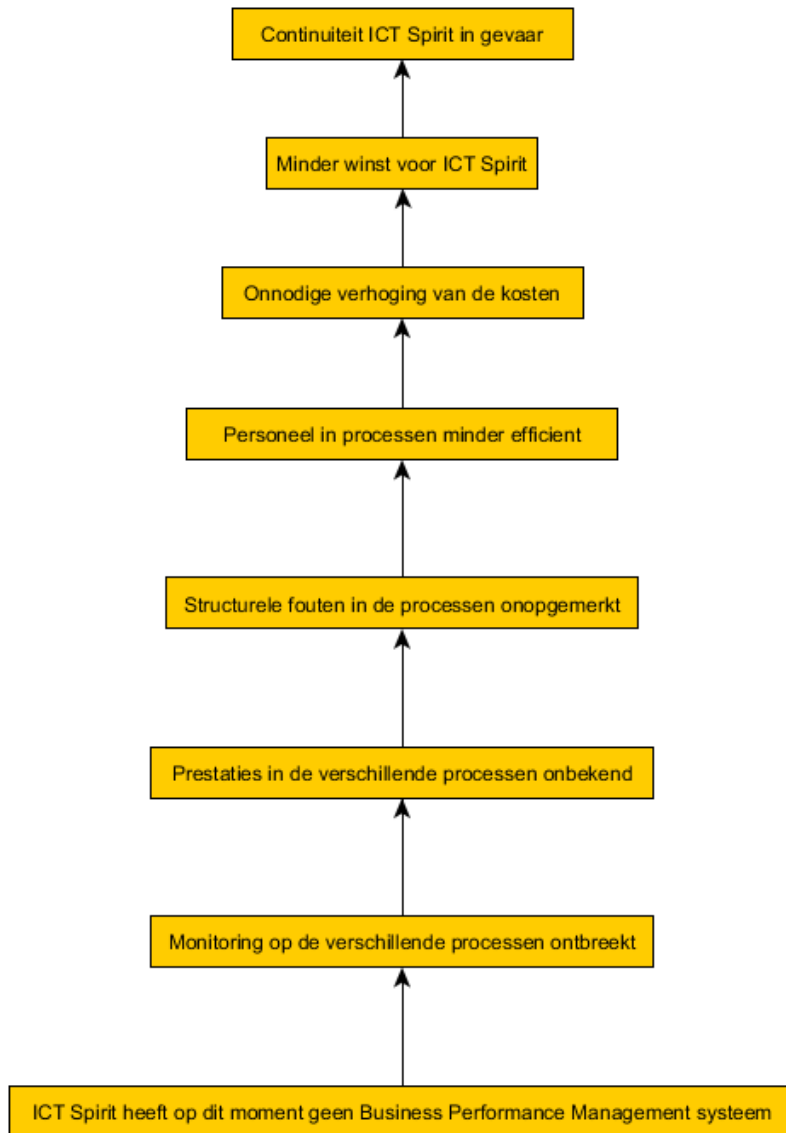
In de probleemstelling wordt uiteengezet wat nou het probleem is binnen ICT Spirit. Dit probleem ontstaat met het missen van een werkend Business Performance Management systeem. ICT Spirit heeft de fundering hiervoor gelegd maar er bestaan twijfels over de robuustheid van deze fundering. Tevens zijn de opgestelde KPI's nog niet geoperationaliseerd. Het kernprobleem is zodoende "ICT Spirit heeft op dit moment geen Business Performance Managementsysteem" terwijl de norm is dat ICT Spirit een werkend Business Performance Managementsysteem heeft (in verband met de ISO-normering).

Vervolgens zijn vanuit dit kernprobleem verschillende gevolgen te herleiden. Allereerst betekent het ontbreken van een Business Performance Managementsysteem dat monitoring op de verschillende processen ontbreekt. Omdat de monitoring op deze processen ontbreekt is ook niet bekend wat de prestaties zijn in deze processen. Daaruit blijkt dat structurele fouten in de processen op deze manier onopgemerkt kunnen blijven.

Fouten die structureel zijn kosten mogelijk veel extra tijd. Kostbare tijd van medewerkers waardoor ze niet zo efficiënt zijn als mogelijk haalbaar is. Deze tijd wordt echter wel doorberekend als kosten voor ICT Spirit. Deze worden zodoende onnodig verhoogd. Daarmee wordt uiteindelijk ook de winst gedrukt en als laatst kan de continuïteit van ICT Spirit in gevaar komen.

Het handelingsprobleem is zodoende: "ICT Spirit heeft op dit moment geen Business Performance Managementsysteem". Echter zou het oplossen van een handelingsprobleem vereisen dat er meerdere alternatieven worden opgesteld en er tevens een evaluatie zal plaatsvinden. "Maar tijdens een stage of afstudeeropdracht is het verstandig om slechts één kennisprobleem op te lossen." (Heerkens & van Winden, 2012).

Vandaar is er gekozen voor het oplossen van een kennisprobleem waarin zowel het probleem met de processen is in gegoten in combinatie met de wens van de business controller om sturing te kunnen geven aan individuele servicemedewerkers. De hoofdvraag van dit kennisprobleem en bijbehorende deelvragen (en dus kleine kennisproblemen) zijn te vinden onder 1.5 Onderzoeksvragen.



5. Literatuuronderzoek

Search string	Scope	Date of Search	Date Range	Number of entries	Number of relevant	Total relevant
Key performance indicators	Title + abstract	21-4-2015	1980-2015	7375	7375	7375
AND service	Title + abstract	21-4-2015	1980-2015	2819	2819	2819
AND ict	Title + abstract	21-4-2015	1980-2015	92	6	6

Resultaat: zestal artikelen

Namen: Barroero et al – Alginig IT service levels and business performance: A case study

Draheim

Liu, Fan

Meier et al

Motta et al

Nor, Alias, Rahman

Search string	Scope	Date of Search	Date Range	Number of entries	Number of relevant	Total relevant
Service	Title + abstract	21-4-2015	1980-2015	1790354	1790354	1790354
AND level	Title + abstract	21-4-2015	1980-2015	309384	309384	309384
AND management	Title + abstract	21-4-2015	1980-2015	162559	162559	162559
AND key performance indicators	Title + abstract	21-4-2015	1980-2015	2615	2615	2615
AND ict	Title + abstract	21-4-2015	1980-2015	132	132	1

Resultaat, één artikel, eerder gevonden artikelen werden wederom gevonden met deze zoektermen:

Roubtsova, Michell – KPIs and Their Properties Defined with the EXTREME Model.

Search string	Scope	Date of Search	Date Range	Number of entries	Number of relevant	Total relevant
Scheduling	Title + abstract	22-4-2015	All Years	167573	167573	167573
AND key performance indicators	Title + abstract	22-4-2015	All Years	357	357	357
	Title + abstract within ENGINEERING	22-4-2015	All Years	139	1	1

Muller et al –

Search string	Scope	Date of Search	Date Range	Number of entries	Number of relevant	Total relevant
ISO 20000	Title + abstract	23-4-2015	All Years	91	91	91
AND KPI	Title + abstract	23-4-2015	All Years	2	1	1

Begic, Tanovic -

Search string	Scope	Date of Search	Date Range	Number of entries	Number of relevant	Total relevant
Cobit	Title + abstract	23-4-2015	All Years	347	347	347
AND KPI	Title + abstract	23-4-2015	All Years	4	1	1

Liu et al –

Search string	Scope	Date of Search	Date Range	Number of entries	Number of relevant	Total relevant
ITIL	Title + abstract	23-4-2015	All Years	731	731	731
AND KPI	Title + abstract	23-4-2015	All Years	11	2	2

Search string	Scope	Date of Search	Date Range	Number of entries	Number of relevant	Total relevant
Performance Management	Title + abstract	23-4-2015	All Years	935	935	935
AND Balanced Scorecard	Title + abstract	23-4-2015	All Years	35	3	3

Kaplan and Norton, twee papers

Morisawa

Search string	Scope	Date of Search	Date Range	Number of entries	Number of relevant	Total relevant
Balanced Scorecard	Title + abstract	23-4-2015	All Years	1365	1365	1365
AND Integration	Title + abstract	23-4-2015	All Years	18	1	1

Papaalexandris et al.

WEB OF SCIENCE SEARCH

Search string	Scope	Date of Search	Date Range	Number of entries	Number of relevant	Total relevant
IT Service	Title + abstract	21-4-2015	All Years	331322	331322	331332
AND Key Performance Indicators	Title + abstract	21-4-2015	All Years	381	381	381
	Title + Abstract (Research Areas: Engineering or Business Economics)	21-4-2015	All Years	171	171	171
AND management	Title + Abstract (Research Areas: Engineering or Business Economics)	21-4-2015	All Years	84	2	2

You searched for: TOPIC: (IT Service AND Key Performance Indicators)

Refined by: RESEARCH AREAS: (ENGINEERING OR BUSINESS ECONOMICS) AND **RESEARCH AREAS:** (ENGINEERING OR BUSINESS ECONOMICS) AND **TOPIC:** (management)

Timespan: All years.

Search language=Auto

Google Scholar:

Zoekterm: IT Service Management Key Performance Indicators

Gevonden 7 artikelen

Zoekterm: Scheduling Key Performance Indicators

Gevonden: 6 artikelen

Swan et al –

Muchiri et al –

Weber, Thomas –

Shamsaei et al –

Skibniewski, Ghosh –

Forlick, Ariyachandra –

Aanvullend materiaal is gevonden aan de hand van backward en forward induction. De precieze verslaglegging hiervan ontbreekt helaas.

6. Samenvatting Interviews

Namen zijn uit de interviews gehaald en vervangen door XX XX.

Samenvatting Interview Service Level Manager

XX XX is de Service Level Manager bij ICT Spirit. Service Level Manager houdt in dat hij de leidinggevende is van de Service Desk. Boven XX staat de Technisch Directeur van ICT Spirit waaraan hij verantwoording aflegt.

Het gesprek gaat vrij snel over de 'regel' in de SLA van ICT Spirit. Daarin staat dat binnen vijftien minuten een probleem moet worden opgelost of worden overgeheveld naar een volgende lijn ondersteuning. Deze regel is niet heilig maar wordt wel als maatstaaf aangehouden. Volgens XX gaat het vaak fout als de classificatie niet goed wordt uitgevoerd, dan komt het nog weleens voor dat een call langer dan vijftien minuten duurt.

Over het meten van de prestaties kan XX kort zijn. Er wordt op dit moment weinig gedaan met betrekking tot prestatie meting op de service desk. Volgens XX zijn alle faciliteiten hiervoor wel aanwezig maar gooien de symptoom- en actiecodes roet in het eten. XX zegt dat de logica tussen deze codes zoek zijn. De symptoomcodes geven aan wat er precies aan is terwijl de actiecodes het uit te voeren proces weergeven. Ondanks dat de werknemers op de service desk een ITIL-cursus hebben gehad weten ze vaak niet de juiste symptoomcodes aan de actiecodes te koppelen. Samen met een andere medewerker is hij bezig om de symptoom- en actiecodes aan elkaar te herstructureren. Op deze manier hoopt hij de fouten uit het systeem te halen.

Zolang dit nog niet is doorgevoerd is volgens XX de data praktisch onbruikbaar. Hij zegt dat ik er wel mee kan gaan lopen stoeien maar heeft niet veel hoop bij de bruikbaarheid hiervan. Een kort gesprek met de technisch directeur bevestigt dit beeld. Uit wille van het onderzoek en de tijdsspan lijkt het mij persoonlijk ook niet een verstandig idee om hier dan verdere moeite in te steken.

Wel wil XX in de toekomst meer gaan meten over de prestaties binnen de Service Desk. Hij geeft hierbij aan dat het moet aansluiten op de processen die beschreven staan in de BMS van ICT Spirit. Tevens geeft hij aan dat KPI's niet altijd weergeven dat klanten tevreden zijn over de kwaliteit die worden geleverd. Daarvoor worden wel af-en-toe onderzoeken voor gedaan onder klanten. Ook wordt er door projectmanagement vaak een evaluatiegesprek gedaan over de geleverde werkzaamheden.

Samenvatting Interview XX XX (Serviceplanner)

XX XX is Service planner bij ICT Spirit. Dit houdt in dat ze voor het serviceteam de planning regelt op het gebied van serviceverlening. Ze is hierbij vooral actief voor de service engineers en zo nu en dan de service desk. Meestal krijgt XX meldingen van incidenten binnen via de Service Desk. Zij classificeren het incident en als oplossing op de servicedesk onmogelijk is op dat moment dan moet XX eventuele vervolgstappen inplannen.

Dit kan zowel remote als op locatie gebeuren. Deze werkzaamheden vinden vaak plaats door de service engineers. Zij maken geen onderdeel uit van de service desk maar voeren vaak wel incidenten uit die door de service desk zijn doorgezet naar XX. Dit is zogenaamde derdelijns ondersteuning. XX geeft aan dat dit een grijs gebied is. In het plannen van ondersteuning heeft een duurder contract voorrang. XX geeft aan dat bij het plannen ongeveer 1 FTE wordt vrijgehouden voor storingen.

Bij het plannen van de service geeft XX aan dat ze vaak van de eerstelijns ondersteuning incidenten krijgt doorgestuurd en dan al vaak niet kan zien hoeveel tijd er tot dan toe aan besteed is. Volgens haar is dit een Bug in het systeem. Ook geeft XX aan dat er gemiddeld twee uur nodig is voor een

incident. Hierin is ze niet specifiek voor incidenten op locatie of remote, tevens kan ze er geen feitelijke onderbouwing bij geven. Zodoende is het vooral een grove schatting waarvan ik de indruk heb dat ze die baseert op de incidenten op locatie.

Volgens XX is Evatic allesbehalve waterdicht. Soms verdwijnen er uren uit de planning omdat ze apart geregistreerd worden. Ze zijn dan niet uit XX verdwenen maar wel uit de planning uit haar overzicht. Dit kan soms voor verwarring zorgen. Mocht er een gat in de planning ontstaan doordat er geen werk is dan heeft de eerstelijns ondersteuning nog altijd wat te doen. Dit kan er mogelijk op duiden dat er vaak werkzaamheden blijven liggen die mogelijk niet altijd goed in het systeem staan geregistreerd.

Over het meten van de prestaties met betrekking tot service planning kan ik kort zijn. Dat wordt simpelweg niet gedaan. XX baseert haar werkzaamheden voornamelijk op een eigen gecreëerde manier van werken en ervaring. Deze manier levert vooralsnog geen problemen op. Echter is wel aan te bevelen om in de toekomst te kijken of er mogelijke verbeteringen in de planning door zijn te voeren. Het grote probleem hier wederom is dat alle informatie niet altijd opvraagbaar is en dat het probleem met de symptoom- en actiecodes de grote boosdoener is.

Samenvatting Interview XX XX (Office Manager)

XX XX is Office Manager bij ICT Spirit. Zij kan me meer vertellen over de verwachtingen die klanten hebben aan ICT Spirit en hoe het contractueel is geregeld. De verplichting die ICT Spirit met een klant aangaat zijn individueel geregeld. Zo zijn er klanten die een duurder contract hebben en extra eisen stellen ten opzichte van andere klanten. Wel is het zo dat voor alle klanten de Service Level Agreement geldt.

In de SLA staat onder andere duidelijk aangegeven wat een klant kan verwachten en wat niet. Het allerbelangrijkste is misschien dat ICT Spirit nadrukkelijk aangeeft geen resultaatverplichting aan te gaan. XX XX geeft verder aan dat er betrekking tot de klanten weinig wordt gemeten. Alleen is opvraagbaar hoeveel er omgezet wordt. Ze geeft aan dat het erg mooi zou zijn als er verdere inzichten in de contracten zouden zijn. Het belangrijkste hierin zou ze vinden dat een contract rendabel is of een contract dat niet is en hoeveel uur door wie eraan besteed zou zijn.

7. Dag meelopen met Field Engineer

XX XX (Serviceplanner) heeft voor mij een dag geregeld met service engineer J. De dag begint rond 8 uur. Vanuit Groenlo komt een melding bij een bedrijf over de uitval van een belangrijk plansysteem. Het heeft haast dus we moeten er direct naar toe. In de auto vertelt J over zijn geschiedenis bij ICT Spirit. Na een ICT-studie op het Saxion kon hij direct na zijn stage bij ICT Spirit aan de slag bij hetzelfde bedrijf.

Hij is tevreden over het bedrijf en vond de sfeer er altijd gemoedelijk en het werk leuk. Vooral het contact met mensen spreekt hem zeer aan. Ondanks dat hij nu voor het grootste gedeelte gedetacheerd is bij Kips in Almelo draait hij zo nu en dan nog weleens een storingsdienst. Vandaag is zo'n dag dat hij die dienst draait. Eenmaal aangekomen in Groenlo bij het bedrijf melden we ons bij de receptie waarna we op worden gehaald door een medewerker. Bij een computer van een van de medewerkers blijkt een programma met betrekking tot de planning niet meer te werken.

J gaat snel te werk en onderzoekt het probleem. Na nog geen kwartier is hij er al achter dat de firewall het programma blokkeert en dat er wat netwerkinstellingen verkeerd staan. Deze past hij direct aan en na wat test werk blijkt dat het programma weer draait zoals vanouds. De medewerker van het bedrijf bedankt ons terwijl J de klus in Evatic op zijn mobiel afmeldt met een handtekening van de medewerker.

Als we in de auto zitten heeft hij nog wel wat te klagen over Evatic. Het programma draait mobiel gezien alleen op iOS en zodoende hebben alle servicemedewerkers een iPhone van ICT Spirit. Dit is echter wel al een oud model wat het werken soms benadeeld. Zo loopt de app regelmatig vast en is snel vaak een ander woord bij het bedienen van de app. Het is echter een situatie waar weinig aan valt te verbeteren op dit moment.

Op de terugrit krijgt J geen telefoontje vanuit Haaksbergen dus keren we ook terug naar Haaksbergen. Rond een uur of 10 zijn we weer op de flexplekken en gaat J aan de slag met willekeurige kleine karweitjes. Het zijn werkzaamheden die door XX XX van de eerstelijns ondersteuning worden doorgeschoven. Ook krijgt J nog een vraag vanuit Kips die hij tussendoor beantwoordt.

Qua storingen blijft het vervolgens erg rustig, pas om drie uur is de volgende afspraak in Rijssen. Ondanks dat ICT Spirit niet in de markt zit om particulieren te helpen heeft een klant gevraagd om bij een particulier thuis een probleem op te lossen. Ergens op een boerderij aan de rand van Rijssen komen we aan bij deze klant. Op de computer thuis kan de klant niet meer mailserver van haar werk bereiken. De reden hiervoor is onbekend.

J begint vervolgens met een onderzoek dat vervolgens twee en een half uur duurt. De computer kan inderdaad niet de mailserver bereiken. J lukt het via diezelfde internetverbinding wel op zijn laptop om op de desbetreffende mailserver te komen. Na het uitlezen van netwerkverkeer, het sleutelen aan de webbrowser en de beveiliging certificaten is een oplossing nog niet in zicht. Als laatst middel wordt besloten om de bedrade internetverbinding uit de computer te doen en over te schakelen op Wi-Fi. En jawel hoor, de mailserver blijkt bereikbaar te zijn opeens.

Het probleem is daarmee wel bekend maar niet opgelost. De klant heeft namelijk zelf geen Wi-Fi op de desktopcomputer. J doet melding van het voorval en meldt de klus voorlopig af in Evatic. Verhaal wordt dus vervolgd. Voor ons zit de dag erop. J heeft laten zien vandaag dat sommige klussen binnen no-time opgelost zijn terwijl de andere klus wat extra speurwerk kost. J is al met al een vakman waar ICT Spirit blij mee kan zijn.

8. Eerder opgestelde KPI's Management Team

KPI's in Q1 en Q2 ontwikkelen:

KPI MT:	Doel	Aktie	Waarden
1. Verlagen van het aantal "negatieve offertes" op het vlak van Managed diensten:	Kwalitatief betere offertes en kwantitatief minder offertes met als eind resultaat meer verkochte MRR diensten.	Aktie VG: inzicht 2014-2015 negatieve offertes, waarom verloren actieplan om negatieve offertes verlagen. Halfjaarlijkse meting.	
2. Verhogen van de gemiddelde omzet per klant per maand.	Hogere factuurwaarde per maand. Eén klant met een substantiële omzet per maand kost minder effort, dan tien klanten met dezelfde totale omzet per maand. Efficiëntie verhogen met zo min mogelijk FTE's.	Aktie VG: Inzicht in gemiddelde omzet per klant. Gemiddelde omzet is per klant dient € 1.000 per maand te zijn (30%). Dit dient 40% van onze klanten te zijn. Per 16-09-2014 (5,5 maand) is de gemiddelde omzet: € 12.659,- Halfjaarlijkse meting.	
3. Beschikbaarheid van de diensten verhogen naar (streven) 99,99%	Zo hoog mogelijke beschikbaarheid.	Aktie JS: Beschikbaarheid is nu 100% afgelopen jaar. JS Check Kaseya.	
4. Van de top 10 klanten (> € 200K per jaar) weten wat op de ICT agenda staat (Opstellen Accountplan voor de top 10 klanten)	Goede klantkennis en daarmee kunnen inspelen op de vraag	Aktie VG: Opstellen Accountplan top 10 klanten. Jaarlijkse meting.	
5. Streven om bij iedere klant met een omzetwaarde vanaf € 10.000 per maand, contacten in het MT van de klant te hebben en 1x per jaar afspraak.	Klantkennis op strategisch niveau en daarmee in een zeer vroeg stadium weten wat er speelt bij de klant.	Aktie VG: Opnemen in het accountplan.	
6. Verhogen van de MRR met 3,14% per maand.	Door het wegvallen van hardware omzet deze omzetsdaling opvangen met MRR inkomsten	Aktie VG: Maandelijks analyse.	
7. Diensten leveren die passen bij de vraag van de klant	Welke GAP zit er tussen de geleverde diensten en de verwachting van de klant? Hoe kunnen universele diensten het beste aansluiten bij klantvragen. Hiermee zo min mogelijk specials creëren.	Aktie VG: KTO (Klant Tevredenheid Onderzoek)	
8. Welke Managed Services leveren een positieve bijdrage (opbrengsten – kosten)	Welke diensten vallen waar in de BCG matrix. Hiermee continuïteit creëren.	Aktie JS: Inzicht in Managed Services, daarna halfjaarlijkse analyse	

KPI's in Q3 en Q4 ontwikkelen:

KPI MT:	Doel	Aktie	Waarden
9. Omzet per engineer	Inzicht in efficiëntie	Actie JS: Oppakken met JSL en afstudeerder	
10. Verhouding direct, indirect personeel	Inzicht in efficiëntie	Actie JS: Oppakken met JSL	
11. Afdeling beheer en controle; inkomsten per medewerker	Inzicht in efficiëntie	Actie JS: Oppakken met JSL	
12. Aandeel in % projectmanagement in opdrachten	Inzicht in efficiëntie	Actie JS: Oppakken met ED	
13. Aantal verkochte Security Scans (minimaal 1 per maand). Start per september 2015.	Inzicht in efficiëntie	Actie VG: Vaststellen Security Scan, Inhoud en levering. Daarna marketing en sales.	

9. Toelichting toetsing oude KPI's

#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
S	G	G	G	G	R	G	R	R	R	R	R	R	R
M	R	G	G	R	R	G	R	R	R	R	R	R	G
A	R	G	G	R	R	G	R	G	R	R	R	R	R
R	G	R	G	G	R	G	R	R	R	R	R	R	R
T	G	G	R	G	R	G	R	G	R	R	R	R	R
BSC	R	R	K	R	R	F	R	R	R	R	R	R	R

De toelichting hiervan zou in eerste instantie ook in tabelvorm worden gegoten. Het bleek echter dat dit voor meer chaos zorgde. Zodoende is besloten om de verslaglegging lineair te laten plaatsvinden.

1:

Specifiek:

Het doel binnen deze KPI is redelijk specifiek beschreven. Ondanks dat niet duidelijk is wat ervoor kan zorgen dat er kwalitatief betere orders zullen zijn is het einddoel wel helder. Ook is het verlagen van de negatieve offertes redelijk specifiek.

Meetbaar:

De KPI is op dit moment niet meetbaar, allereerst is niet duidelijk wat er nou precies gemeten gaat worden. Het verlagen van het aantal negatieve offertes klinkt meer als doel dan als meetwaarde.

Haalbaar:

Het is twijfelachtig of het haalbaar is om het aantal negatieve offertes te kunnen verlagen. Er zijn mogelijk meerdere factoren die bepalen of een offerte positief is of negatief. Tevens is het lastig in te schatten of deze KPI altijd een goed beeld geeft van de situatie.

Relevant:

Qua relevantie zit het goed met deze KPI, het is belangrijk dat een bedrijf het aantal verliesgevende offertes tot een minimum weet te beperken.

Tijdsgebonden:

De KPI is op dit moment niet tijdsgebonden, er staat niet beschreven met welke regelmaat de KPI gemeten en gecontroleerd moet worden.

Balanced Scorecard:

Aansluiting met de Balanced Scorecard is op dit moment lastig te bepalen. De KPI neigt zowel naar het financiële als het interne-processen perspectief.

2:

Specifiek:

Het verhogen van de gemiddelde omzet per klant per maand is specifiek.

Meetbaar:

De omzet per klant valt uit de data binnen ICT Spirit te halen. Daarom is de KPI meetbaar.

Haalbaar:

De KPI is ook haalbaar, het verhogen van de omzet per klant is een realistisch doel.

Relevant:

Het is de vraag of de verhoging van gemiddelde omzet per klant veel gaat opleveren voor het bedrijf. Er wordt geschat dat een hogere omzet per klant automatisch minder effort oplevert dan meerdere klanten met dezelfde omzet. Verder onderzoek is hiervoor nodig.

Tijdsgebonden:

De KPI moet maandelijks gemeten worden en is daarbij tijdsgebonden.

Balanced Scorecard:

Deze KPI valt wederom in meerdere perspectieven in. Het zou zowel binnen het financiële- als het klantperspectief kunnen vallen. Zodoende kan het niet in de Balanced Scorecard gesitueerd worden op dit moment.

3.

Specifiek:

De KPI is redelijk specifiek, het zou echter beter zijn als ze toevoegen dat het gaat om de beschikbaarheid van de eigen (server)omgeving.

Meetbaar:

De KPI kan direct gemeten worden aan de hand van Kaseya en de bestaande infrastructuur daaromheen.

Haalbaar:

Het doel wordt gezet op 99,99%, in de ICT-wereld is dit geen ongebruikelijke doelstelling. Het is dus haalbaar.

Relevant:

Betrouwbaarheid is ontzettend relevant om te waarborgen. Klanten eisen het immers dat de ICT-dienstverleners de servers zo goed als altijd beschikbaar hebben.

Tijdsgebonden:

Het enige waar de KPI niet aan voldoet is dat deze niet tijdsgebonden is. Op dit moment is het niet duidelijk over welke periode het gaat.

Balanced Scorecard:

De KPI valt met het oog op het belang van de klant in het klantperspectief van de Balanced Scorecard.

4.

Specifiek:

Het doel is specifiek, het bedrijf wil weten wat er speelt onder de klanten en daarmee inspelen op de vraag.

Meetbaar:

Het is erg dubieus of het mogelijk is om te weten te komen wat er bij de top 10 klanten op de agenda staat. De vraag is ook of je dit überhaupt in een meetwaarde kunt uitdrukken.

Haalbaar:

Zie meetbaar, de kans dat de klanten hier een eerlijk antwoord op geven is twijfelachtig.

Relevant:

Het is qua planning relevant om te weten wat er op de planning staat.

Tijdsgebonden:

Het is bij de huidige formulering niet duidelijk hoe vaak de KPI gemeten zal worden.

Balanced Scorecard:

De KPI en het bijbehorende doel zijn niet onder te brengen in een van de perspectieven dan de balanced scorecard.

5.

Specifiek:

Deze KPI is ontzettend vaag beschreven, het echte doel blijft hierdoor onbekend. Wel zijn er meerdere subdoelen te ontdekken.

Meetbaar:

Het doel is niet goed beschreven, daarbij komt nog eens bovenop dat niet duidelijk is of het meetbaar is.

Haalbaar:

Ondanks dat het vaag beschreven is zou het mogelijk zijn om contact te hebben met een lid van het managementteam. Echter is het de vraag of dit wat oplevert.

Relevant:

Het is ook de vraag of het überhaupt relevant is om deze KPI op te stellen. Een goede accountmanager zorgt namelijk sowieso voor een goede relatie met een klant.

Tijdsgebonden:

Het is niet bekend hoe regelmatig gekeken moet worden naar de KPI.

Balanced Scorecard:

Het zou mogelijk zijn dat de KPI valt onder het interne-processenperspectief. Echter is het dan de vraag of het een echte strategische KPI is, de persoonlijke mening neigt meer richting geen aansluiting met de Balanced Scorecard.

6.

Specifiek:

Kort maar krachtig, zou iets duidelijker zijn als de Monthly Recurrent Revenue in bewoording toegelicht zou worden.

Meetbaar:

Monthly Recurrent Revenue is iets dat uit het systeem te halen valt en dus ook zeker meetbaar is.

Haalbaar:

Een stijging van 3,14% is realistisch, het is echter de wel de vraag of dit percentage op lange termijn ook nog realistisch genoeg is. Het is aan te raden aan het bedrijf of het niet handiger is om dit percentage variabel te maken.

Relevant:

Het verhogen van de MMR is relevant omdat ICT Spirit qua strategie ook toe wil naar meer abonnementen.

Tijdsgebonden:

De KPI moet maandelijks gemeten worden.

Balanced Scorecard:

Binnen de Balanced Scorecard zou het in het financiële perspectief vallen.

7.

Specifiek:

Het doel is ontzettend algemeen vormgegeven. Het is dus niet specifiek.

Meetbaar:

Er is niet bekend wat er gemeten moet worden. Er wordt iets verteld over een GAP tussen geleverde diensten en de verwachting van de klant, maar verder geen invulling hierover aan worden gegeven.

Haalbaar:

Het is de vraag of de klanten altijd een goed antwoord kunnen geven op deze vraag. Klanten willen waarschijnlijk juist maatwerk in plaats van een universele dienst.

Relevant:

Sluit aan op het verhaal dat bij haalbaar is verteld. Op dit moment valt het nog te betwisten of het in de huidige vorm relevant is.

Tijdsgebonden:

Het is nu niet duidelijk hoe vaak en hoe regelmatig dit gemeten moet worden.

Balanced Scorecard:

Het zou binnen het klant perspectief kunnen vallen, echter is het nog maar de vraag of dit in het belang van de klant is.

8.

Specifiek:

Wat is precies een positieve bijdrage is niet erg duidelijk op dit moment. Het doel is om continuïteit te creëren. De link hiertussen is vaag beschreven.

Meetbaar:

Op dit moment staat er niet duidelijk hoe dit gemeten moet worden, is het financieel of is het alleen met de BCG matrix.

Haalbaar:

Het is mogelijk om te kijken welke managed services een positieve bijdrage leveren.

Relevant:

Het is voornamelijk niet duidelijk waarom dit relevant is als KPI. Alleen een inzicht geven is niet voldoende.

Tijdsgebonden:

Halfjaarlijkse analyse, dus de KPI is tijdsgebonden.

Balanced Scorecard:

Het is niet mogelijk om de KPI op dit moment in een perspectief van de Balanced Scorecard te plaatsen. Er is geen duidelijke link met een van de verschillende perspectieven.

9.

Specifiek:

Het doel is inzicht in efficiëntie, het is echter vaag wat de precieze link is tussen efficiëntie en de KPI.

Meetbaar:

Engineers maken geen omzet, dat doen de accountmanagers. Dit is nu niet meetbaar.

Haalbaar:

Er is niet duidelijk wat er bereikt moet worden

Relevant:

Als het gaat om de omzet met betrekking tot het geld wat ze direct ophalen is de relevantie nihil. Als het gaat om de kosten die ze maken dan zou het wel weer relevant zijn.

Tijdsgebonden:

Er is niet bekend hoe regelmatig deze KPI gemeten zou moeten worden.

Balanced Scorecard:

Het enige perspectief waar dit onder zou kunnen vallen is het financiële perspectief, maar dan zou het relatief gezien een slechte KPI zijn binnen dit perspectief.

10.

Specifiek:

Het doel is inzicht in efficiëntie, het is echter vaag wat de precieze link is tussen efficiëntie en de KPI.

Meetbaar:

De vraag is wat precies direct personeel is en wat precies indirect personeel. Zolang dit niet duidelijk is gedefinieerd is dit niet meetbaar.

Haalbaar:

Er is niet duidelijk wat er bereikt moet worden.

Relevant:

De relevantie is onbekend. Wat voor inzicht geeft dit in de efficiëntie?

Tijdsgebonden:

Er is niet bekend hoe regelmatig deze KPI gemeten zou moeten worden.

Balanced Scorecard:

In de huidige vorm valt deze KPI niet onder te brengen in een perspectief van de Balanced Scorecard.
11.

Specifiek:

Het doel is inzicht in efficiëntie, het is echter vaag wat de precieze link is tussen efficiëntie en de KPI.

Meetbaar:

De medewerkers binnen de afdeling beheer en controle brengen geen geld op. Dat doen de accountmanagers (sales).

Haalbaar:

Er is niet duidelijk wat er bereikt moet worden

Relevant:

De relevantie is onbekend. Wat voor inzicht geeft dit in de efficiëntie?

Tijdsgebonden:

Er is niet bekend hoe regelmatig deze KPI gemeten zou moeten worden.

Balanced Scorecard:

In de huidige vorm valt deze KPI niet onder te brengen in een perspectief van de Balanced Scorecard.
12.

Specifiek:

Het doel is inzicht in efficiëntie, het is echter vaag wat de precieze link is tussen efficiëntie en de KPI.

Meetbaar:

Het is de vraag of er een tijdshoeveelheid kan worden herleid naar een percentage. Dit zou mogelijk moeten zijn, in de huidige situatie is dat echter niet het geval.

Haalbaar:

Er is niet duidelijk wat er bereikt moet worden

Relevant:

De relevantie is onbekend. Wat voor inzicht geeft dit in de efficiëntie?

Tijdsgebonden:

Er is niet bekend hoe regelmatig deze KPI gemeten zou moeten worden.

Balanced Scorecard:

In de huidige vorm valt deze KPI niet onder te brengen in een perspectief van de Balanced Scorecard.

13.

Specifiek:

Het doel is inzicht in efficiëntie, het is echter vaag wat de precieze link is tussen efficiëntie en de KPI.

Meetbaar:

De KPI is in de huidige vorm meetbaar.

Haalbaar:

Er is niet duidelijk wat er bereikt moet worden

Relevant:

De relevantie is onbekend. Wat voor inzicht geeft dit in de efficiëntie?

Tijdsgebonden:

Er is niet bekend hoe regelmatig deze KPI gemeten zou moeten worden.

Balanced Scorecard:

In de huidige vorm valt deze KPI niet onder te brengen in een perspectief van de Balanced Scorecard.

10. Actiecodes Evatic

Actiecodes Evatic Werkzaamheden ICT Spirit

Actie Code 1

00	Afgehandeld
01	Presumptief afgehandeld (aannemelijk)
10	Niet afgehandeld
20	Tijdelijke oplossing (work-around)

Actie Code 2

01	Hardware
02	Software
03	Hardware en Software

Actie Code 3

Installatie + testen	
01	Voorinstallatie (Installatie HW en/of SW op zaak)
02	Installatie (Installatie op klantlocatie of CLOUD)
03	Aanvullende werkzaamheden op serviceproject
04	Bruikleen (Bruikleen of POC apparatuur binnen serviceproject)
09	Transport apparatuur
10	Diagnose stellen (Testprocedure voor vervolgoopdracht)
11	Testen na retour reparatie derden
12	Inventarisatie (Situatie opnemen op locatie voor installatie of project)
13	Installatie op nacalculatie (Installatie op klantlocatie of CLOUD o.b.v. nacalculatie)

Onderhoud	
14	Preventief onderhoud gepland (Maintenance Window)
16	Onderhoud op verzoek klant (Ongepland)
17	Werkzaamheden op basis van detachering (Gepland beheer op locatie)
18	Beheer volgens SLA (Voor Gold, Silver, Bronze, SDplus klanten)
19	Beheer op verzoek klant (Ad-hoc verzoek van klant voor beheer)

Projectbegeleiding	
70	Projectbegeleiding Fixed Price (Vooraf afgesproken vaste prijs)
71	Projectbegeleiding nacalculatie (op basis van nacalculatie)
71	Ondersteuning sales (Technische ondersteuning t.b.v. project, alleen na toestemming Technisch Directeur of teamleiders)

Reparatie als gevolg van	
20	Defecte hardware
21	Reparatie externe factoren (Blikseminslag, waterschade etc.)
26	Reparatie foutief gebruik eindgebruiker (Onkundig gebruik klant)
27	Defecte software
32	Fout niet geconstateerd (Functie controle uitgevoerd)
33	Afstellen/aanpassingen op wensen cliënt
35	Transport naar repair-center voor: onderhoud, repair of vervanging

Voorwaarden Garantie-reparaties / Her-bezoeken, uitsluitend hardware	
40	Garantie excl. werk/reistijd = Garantie-reparatie op fabricagefout derden, exclusief werktijd en voorrijkosten
50	Garantie excl. Reistijd = Garantie-reparatie op fabricagefout derden, exclusief voorrijkosten
51	Garantie incl. werk/reistijd = Garantie-reparatie op fabricagefout derden, (tevens werktijd en/of voorrijkosten te claimen volgens garantie voorwaarden fabrikant.)
52	Her-bezoek garantie reparatie = Op code 50 en 51; bij gebrek aan materialen en/of informatie van fabrikant. Er volgt géén factuur.
53	Her-bezoek op installatiewerkzaamheden = Opdracht komt niet overeen met de wensen van de klant, facturering vindt plaats i.o.m. Technisch Directeur, Servicemanager of accountmanager.
54	Garantie ICT Spirit = op installatie, onderhoud of reparatie n.a.v. ontbrekende kennis en ervaring; er volgt géén factuur.
55	Garantie op reparatie = op code 20 en 32; de storing was niet (voldoende) geconstateerd. Er volgt een factuur voor aanvullende werktijd en materialen; dus garantie op voorrijkosten.
56	Her-bezoek onderhoud of reparatie = op code 14, 16, 18, 19, 20, 21, 26, 32, 33, 35; opdracht was niet uit te voeren wegens onvoorzien benodigde materialen. Er volgt een factuur voor aanvullende werktijd en materialen; dus garantie op voorrijkosten.
58	Storing door software/applicatie = Storing veroorzaakt door software

11. Balanced Scorecard uitwerking

Het uitwerken van de Balanced Scorecard is als volgt gegaan. Eerst vond de identificerende fase plaats. Het proces in de identificerende fase valt visueel weer te geven als volgt:



Allereerst worden dus de belangrijke kernwoorden geselecteerd vanuit de missie, visie en strategie.

Missie

Vanuit uw bedrijfsdoelstellingen realiseren wij op **innovatieve wijze** en met **oprechte aandacht voor mens, proces en organisatie duurzame en flexibele ICT oplossingen** door middel van **duidelijke regievoering** en met **resultaatverplichting**.

Visie

Het aantal ICT Middelen en de afhankelijkheid ervan is sterk groeiende. Gebruik van ICT wordt daarom belangrijker dan het bezit van ICT.

Betrouwbare Managed Services is hierbij van essentieel belang.

Strategie

Aan alle relaties waar ICT op de **managementagenda** staat leveren wij **passende Managed Services**.

ICT is steeds nauwer verweven met bedrijfsprocessen. Wij bieden hiervoor ICT oplossingen welke **optimaal aansluiten** bij de vraag van onze relaties. Op die manier kunnen wij samen de **focus op de business** verbeteren.

Hiermee wordt vervolgens aan de hand van de vragen uit de Balanced Scorecard paragraaf (2.3) gekeken wat precies belangrijk is en dit onder verdeeld. Vervolgens ontstaat de volgende tabel.

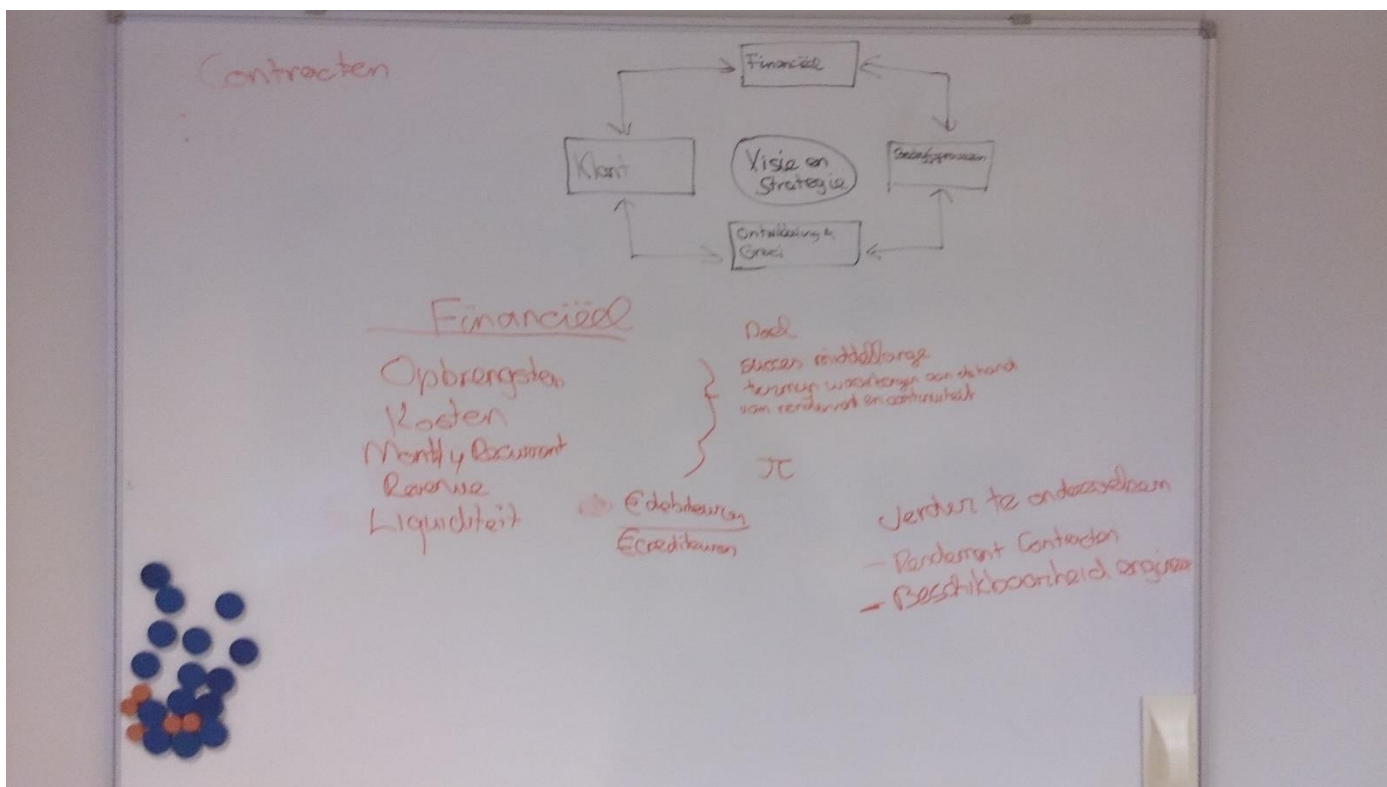
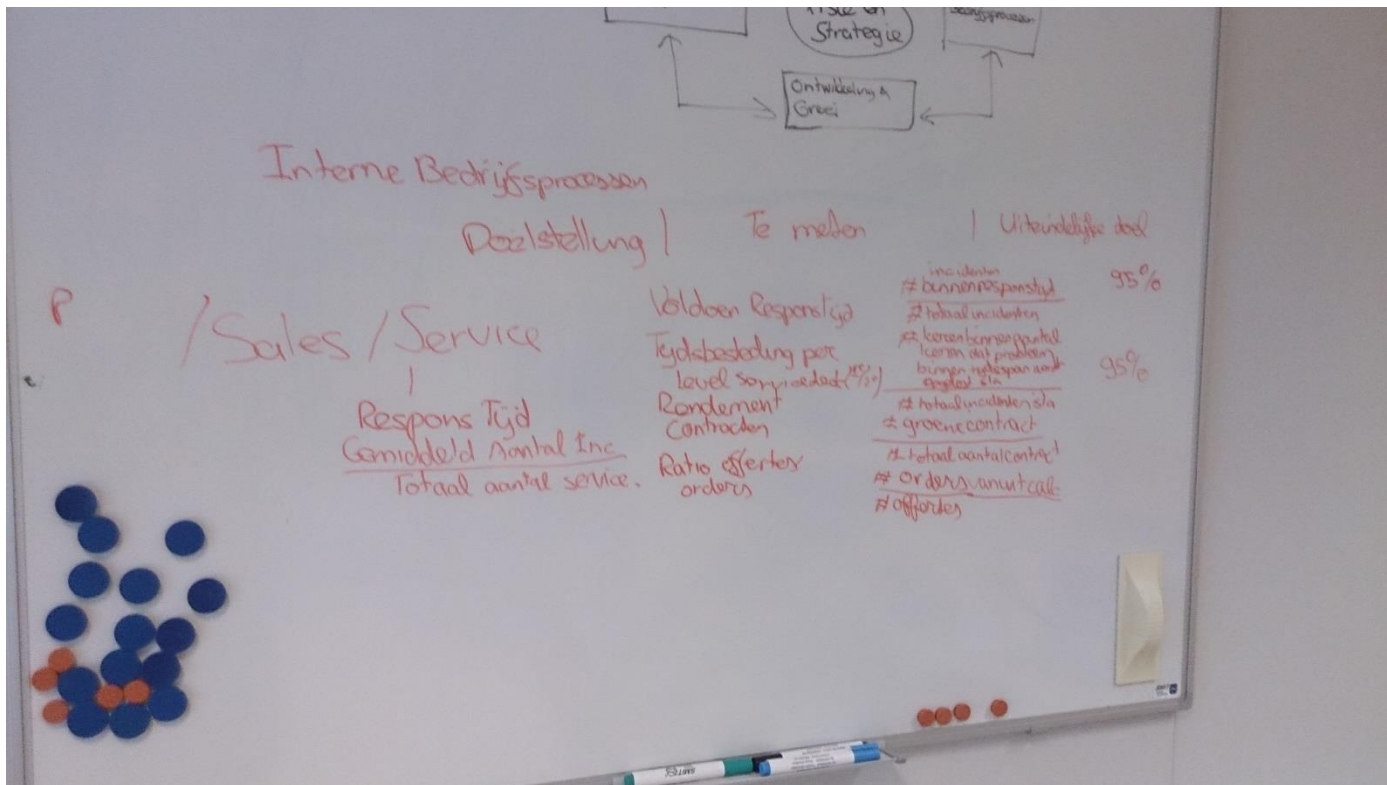
Klant	Interne-processen	Innovatie- en groei	Financiële
Betrouwbare Managed Services	Resultaatverplichting	focus op de business	resultaatverplichting
Passende Managed Services	Betrouwbare Managed Services	oprechte aandacht voor mens, proces en organisatie	focus op de business
Optimaal aansluiten	passende Managed Services	innovatieve wijze	
duurzame en flexibele ICT oplossingen	optimaal aansluiten	duurzame en flexibele ICT oplossingen	
managementagenda	duurzame en flexibele ICT oplossingen	managementagenda	
Duidelijke regievoering	Duidelijke regievoering		
Resultaatverplichting			

Vanuit deze kernwoorden is vervolgens een strategie map herleidt. Dit wil niet zeggen dat de woorden letterlijk zijn overgenomen uit de kernwoorden maar ze hebben wel gediend als inspiratie. De strategie map valt te bekijken in paragraaf 4.1.4.

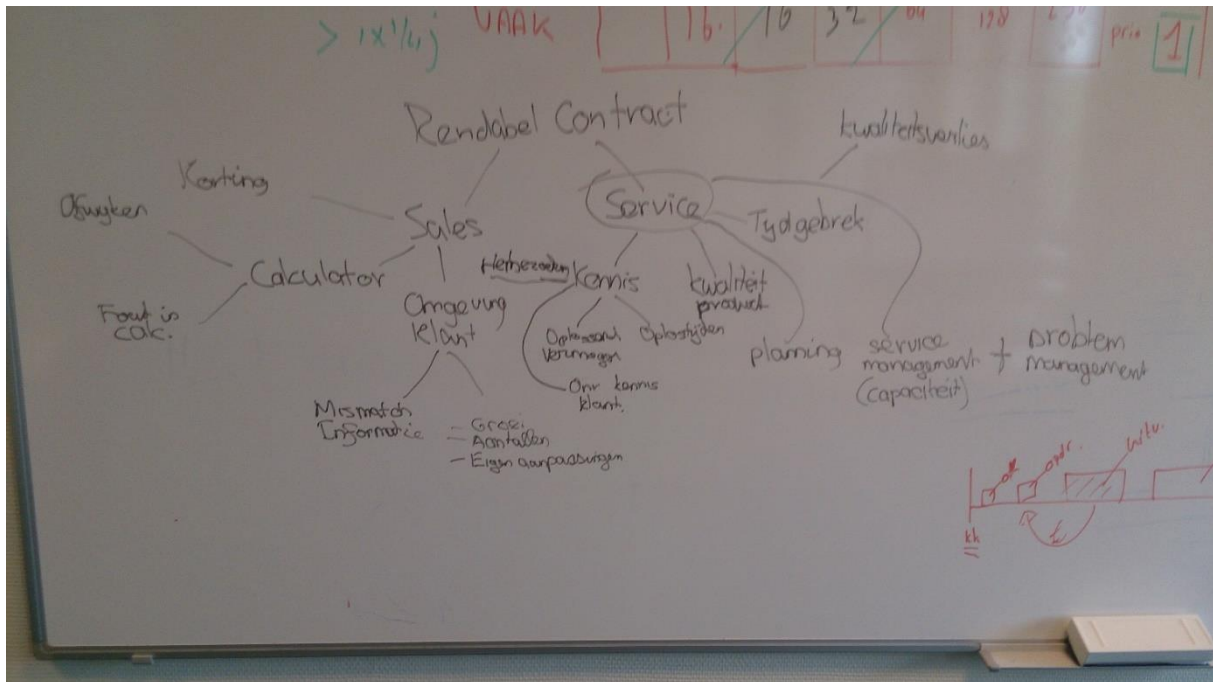
Vanuit de strategie map moet vervolgens gekeken worden wat nou de daadwerkelijke doelstellingen zijn die bereikt moeten worden. Dit wordt wederom gedaan met behulp van de vragen van de Balanced Scorecard uit paragraaf 2.3. De link met de strategie map zijn per doelstelling hieronder te zien

Link met strategie map	Doelstelling
Innovatief zijn met managed services	Innovatief zijn op het gebied van managed services
(Business) Kennis vergroten binnen ICT Spirit	Kennis over producten hebben
(Business) Kennis vergroten binnen ICT Spirit	Business Kennis vergroten
Tevreden werknemers hebben	Werknemerstevredenheid
Voldoen aan de afspraken in het SLA (resultaatverplichting en regievoering)	Voldoen responstijd SLA
Voldoen aan de afspraken in het SLA (resultaatverplichting en regievoering)	Voldoen tijdsbesteding per level servicedesk SLA
Efficiënt zijn	Onrendabele servicecontracten rendabel maken
Efficiënt zijn	Meer orders uit offertes halen
Vertrouwen creëren	Betrouwbaarheid eigen omgeving
Vertrouwen creëren	Betrouwbaarheid Informatiebeveiliging
Aansluitende services bieden, meer klanten bedienen	Meer Managed Services afzetten
Aansluitende services bieden, meer klanten bedienen	Zakendoen met relaties
Omzet verhogen	Opbrengsten verhogen
Kosten verminderen	Kosten verlagen
Monthly Recurrent Revenue verhogen	Monthly Recurrent Revenue verhogen
Liquide zijn	Liquiditeit waarborgen

De foto's op de volgende pagina's geven aan hoe het proces er op het whiteboard heeft uitgezien.



12. Brainstormsessie Rendabele Contracten



13. Workshop Validatie KPI's

De KPI's die zijn opgesteld in de workshop 'Balanced Scorecard' moeten nog worden gevalideerd. Normaal gesproken kan dit aan de hand van echte data gebeuren. Helaas is er in dit geval geen echte data beschikbaar. Zodoende is er gekozen om een workshop te houden met een expert om de KPI's op deze wijze te valideren. De expert is in de workshop de Business Controller. Hij heeft langdurig gewerkt binnen ICT Spirit en kent de processen van binnenste buiten. Tevens heeft hij het IT-systeem Evatic helpen implementeren binnen ICT Spirit. Als er dus data benodigd is vanuit Evatic dan weet de Business Controller precies of dit mogelijk is.

Meetbaar

Allereerst moet een KPI meetbaar zijn. Een niet meetbare KPI moet zodoende alsnog meetbaar gemaakt worden. Een voorbeeld is de KPI betalingsgedrag van klanten. Dit zegt op zichzelf nog niets. Echter, als je zou meten wat de tijd is per klant tussen het ontvangen van de factuur en het betalen van de factuur dan is deze ineens wel meetbaar geworden.

Gevoelig

Een KPI moet een kleine verandering in performance direct aangeven. Een KPI moet zodoende gevoelig zijn. Bijvoorbeeld, als de gemiddelde betalingsduur wordt gemeten en dit wordt afgerond op hele getallen dan wordt een verandering in het betalingsgedrag van een paar klanten niet opgemerkt in de KPI. Als het gemiddelde ook op een paar cijfers achter de komma wordt gemeten dan zal deze verandering eerder zichtbaar zijn.

Lineair

Een KPI moet lineair zijn, zo moet een kleine verandering in het echt een kleine verandering in de KPI moeten opleveren. Dit betekent dat als in de praktijk de bijvoorbeeld de prestaties van 100 naar 110 stijgen dit in de KPI ook met 10% moet stijgen.

Betrouwbaar

Een KPI moet betrouwbaar zijn, dat betekent dat er geen fouten in de meetbaarheid moeten zijn of kunnen zijn. Dit betekent dat als bijvoorbeeld mensen een oordeel moeten geven over de prestaties dat subjectiviteit geen rol mag spelen. Ook mag er niet de mogelijkheid zijn om cijfers te manipuleren, al zal het helemaal uitsluiten hiervan onmogelijk zijn.

Efficiënt

De KPI moet de moeite waard zijn om menselijke, financiële en fysieke benodigdheden in te investeren. Als de KPI niet de moeite waard is zal het namelijk betekenen dat er tijd en moeite wordt geïnvesteerd in iets wat uiteindelijk weinig voor het bedrijf oplevert.

Georiënteerd op verbetering

Een KPI moet gericht zijn om verbetering te krijgen. Feedback op KPI's moeten georiënteerd zijn op het verbeteren van de prestaties. Als KPI's namelijk inhoudsloze feedback geven dan heeft het weinig nut om de KPI te meten en hier feedback op te geven. Het heeft zodoende weinig zin om de KPI te behandelen.

De workshop vindt als volgt plaats. De verschillende factoren voor validatie worden stuk voor stuk voorgelegd aan de deelnemers van de workshop. Er wordt per factor afgesproken wat de definitie is zodat hier geen misverstand over kan ontstaan. De workshop begint met de factor meetbaar. Is een KPI meetbaar dan moet zowel de informatie vast te leggen zijn als uit het ICT-systeem te halen zijn. Vervolgens gaat men naar de factor gevoeligheid, als een KPI kleine veranderingen in de data kan laten zien dan is een KPI gevoelig. Lineair betekent dat een verandering van de KPI lineair moet plaatsvinden als dat in de data ook het geval is, een lineaire stijging mag in de KPI zodoende niet tot een exponentiele uiting komen. Daarna moet gekeken worden of een KPI betrouwbaar is. Hierin is vooral in de workshop de nadruk gelegd op subjectiviteit. Als laatste twee komen ook nog de factoren efficiënt en georiënteerd op verbetering aan bod. Als de factoren allen aan bod zijn gekomen wordt iedere KPI nog kort langsgelopen. Daarbij moet opgemerkt worden dat er door de sessie leider extra kritisch is gekeken naar de bepaalde validatie. Dit om te voorkomen dat er een foutieve inschatting is gedaan en de denkwijze foutief bleek te zijn.



14. Kwalitatieve beschrijving onderlinge verhoudingen KPI's

Klantperspectief en het interne-processen perspectief

Tussen het klantperspectief en interne-processen perspectief zijn verschillende verhoudingen te benoemen. Een belangrijke is de overeenkomst tussen de KPI aantal klanten ten opzichte van het aantal relaties en de KPI meer orders uit offertes halen. Zo zou een stijging van het aantal orders als gevolg kunnen hebben dat er meer relaties zijn. Omgekeerd is dit ook mogelijk. Als een order een managed service bevat zou dat ook betekenen dat de KPI omzet managed service contracten stijgt.

Er kunnen echter ook conflicten ontstaan tussen de twee perspectieven. Bijvoorbeeld in het geval van de KPI die de uptime van de eigen omgeving meet. Het kan zijn dat er ontzettend veel middelen gestoken moeten worden om de eigen omgeving online te kunnen houden. Daarmee zal de KPI die meet hoeveel rendabele contracten er zijn omlaag gaan terwijl de betrouwbaarheid zal stijgen. Een ander risico kan zich voordoen als ICT Spirit besluit te focussen op het verbeteren van de KPI's met betrekking tot de tijdsbesteding en responstijd van de servicedesk. Het (te) snel afwerken van incidenten kan tot mogelijke security incidenten leiden die zodoende weer in het klantperspectief zich zullen uiten.

Klantperspectief en het innovatie- en groeiperspectief

Vanuit het innovatie- en groeiperspectief is een van de KPI's opgesteld om vernieuwend te zijn op het gebied van managed services. Het kan dus zo zijn dat er een nieuwe managed service wordt geïntroduceerd die goed in markt ligt. Dit heeft zodoende weer impact op de KPI meer managed services afzetten in het klantperspectief. Ook kan de KPI meer kennis over producten hebben door een stijging tot gevolg hebben dat er meer orders worden gedaan maar ook dat de KPI's met betrekking tot betrouwbaarheid verbeteren.

De KPI met betrekking tot het vergroten van de business kennis kan ook tot een hogere afzet van managed services leiden of meer orders. Het belangrijkste misschien vanuit het innovatie- en groeiperspectief is de KPI die de werknemerstevredenheid meet. Werknemerstevredenheid heeft waarschijnlijk een invloed op alle KPI's in beide perspectieven. Een ontevreden werknemer presteert mogelijk minder goed dan een tevreden werknemer. Met behulp van de kwantitatieve methode zou een verband tussen werknemerstevredenheid en een andere KPI bewezen kunnen worden.

Klantperspectief en financiële perspectief

Het klantperspectief kijkt vanuit een hele andere hoek dan het financiële perspectief. Echter zijn er ook overeenkomsten tussen de twee perspectieven. Zo hebben de KPI's meer managed services afzetten en zakendoen met relaties namelijk een directe financiële invloed op twee KPI's van het financiële perspectief (opbrengsten en MMR managed services).

Een mogelijk risico zit er in de KPI kosten verlagen vanuit het financiële perspectief. Het kan zijn dat ICT Spirit zich gaat focussen op het verlagen van de kosten, omdat om wat voor reden dan ook het niet lukt om de opbrengsten te verhogen. Het verlagen van de kosten betekent dat er mogelijk middelen worden weggehaald bij bijvoorbeeld de betrouwbaarheid te garanderen in het klantperspectief.

Interne-processen perspectief en het innovatie- en groeiperspectief

Het innovatie- en groeiperspectief kijkt voornamelijk naar de toekomst terwijl het interne-processen perspectief zich meer op het heden focust. Toch zijn er overeenkomsten tussen de perspectieven te zien. De werknemerstevredenheid heeft bijvoorbeeld een invloed op alle KPI's in het interne-

processenperspectief. Als de meeste servicedesk tevreden zijn dan heeft dat waarschijnlijk een positieve invloed op de KPI's voldoen responstijd SLA en voldoen tijdsbesteding per level servicedesk SLA. De nuance ligt erin dat als medewerkers tevreden zijn ze waarschijnlijk beter presteren in het proces waarin ze actief zijn.

Er is ook een mogelijk verband tussen de business kennis KPI en de orders uit offertes KPI. Als er weinig kennis is vanuit ICT Spirit over wat er speelt in de branches waarin men klanten heeft zitten dan heeft dat mogelijk invloed op de KPI meer orders uit offertes halen. Tevens kan er een mogelijk verband zijn tussen de KPI's met betrekking tot het voldoen aan de SLA vanuit het interne-processenperspectief en de kennis over producten hebben KPI. Als er niet voldoende kennis is over de producten die ICT Spirit levert kan dat invloed hebben op het voldoen aan de SLA gestelde eisen en zodoende de bijbehorende KPI's.

Interne-processen perspectief en het financiële perspectief

Het financiële perspectief bestaat uit indicatoren die als het ware het verleden meten. Terwijl de indicatoren uit het interne-processen perspectief zich focussen op het heden. De prestaties van de KPI's in het interne-processen perspectief hebben zodoende later een uitwerking op het financiële perspectief.

Als er bijvoorbeeld minder orders uit offertes worden gehaald zullen de KPI's opbrengsten en MMR managed services ook dalen. Een ook mogelijk verband zou kunnen zijn tussen de twee KPI's met betrekking tot het voldoen aan de gestelde eisen in de SLA en de kosten KPI in het financiële perspectief. Mocht de ICT Spirit voldoen in 95% van de gevallen aan de SLA dan zal dit mogelijk tot minder problemen leiden. Problemen kosten vaak extra aandacht en inspanning en daardoor zullen er meer middelen voor benodigd zijn. Zodoende kost het extra geld als er meer middelen ingezet moeten worden en zal dit zich financieel uiteten onder kosten KPI.

Innovatie- en groeiperspectief en het financiële perspectief

Een groter contrast dan het innovatie- en groeiperspectief en het financiële perspectief krijg je niet. Het innovatie- en groeiperspectief is georiënteerd op de toekomst terwijl het financiële perspectief het verleden weergeeft. Ondanks de verschillen zijn deze twee sterk met elkaar verweven. Uiteindelijk zullen namelijk de keuzes voor toekomst een financieel resultaat hebben.

Een voorbeeld kan gegeven worden aan de hand van het innovatief zijn op het gebied van managed services. Als ICT Spirit erin slaagt om hier innovatief in te zijn en daarmee op een zogenaamd gat in de markt heeft ingespeeld dan zal dit resulteren in een stijging van de opbrengsten en de MMR van managed services in het financiële perspectief. Aan de andere kant kunnen negatieve financiële resultaten ervoor zorgen dat de innovatie in toekomst geremd wordt door een gebrek aan financiële middelen.

15. Overige PI's op procesniveau aansluitend bij KPI's Balanced Scorecard

Er is vanuit de KPI 'Rendabele Contracten' een link gelegd met de verschillende processen van individuele servicemedewerkers. Behalve deze KPI zijn er nog vijftien andere KPI's van de Balanced Scorecard waar een link gelegd kan worden met verschillende processen binnen ICT Spirit. Per perspectief zullen alle KPI's (met uitzondering van de Rendabele Contracten KPI) behandeld worden.

Klantperspectief

Betrouwbaarheid eigen omgeving

De eerste KPI uit het klantperspectief is de betrouwbaarheid van de eigen omgeving. Deze KPI is direct te linken aan het proces Availability Management. Dit proces is namelijk gefocust op de beschikbaarheid van de eigen omgeving.

Betrouwbaarheid Informatiebeveiliging

De KPI die de betrouwbaarheid van de informatiebeveiliging meet hoeveel security incidenten er plaatsvinden ten opzichte van het totale aantal security incidenten. Vanuit de processen van Service Management heeft het proces Incident Management een direct invloed op de KPI. Echter is het ook mogelijk dat andere processen een invloed hebben. Zo is voor te stellen dat het niet goed verhelpen van een probleem bij het proces Problem Management ervoor kan zorgen dat er een security incident kan ontstaan.

Zodoende is het aan te raden om met behulp van lineaire regressie te kijken wat de invloed is van verschillende processen binnen ICT Spirit op de KPI en het proces Incident Management.

Meer Managed Services afzetten

De omzet van de managed services heeft voornamelijk te maken met hoe goed de afdeling sales presteert. Zodoende zijn ook de verschillende salesprocessen van invloed op deze KPI. Het is aan ICT Spirit om verder te onderzoeken welke PI's er bij deze verschillende processen horen. Een mogelijkheid is om bijvoorbeeld PI's te maken die het volgende meten:

- Totale omzet managed service per werknemer
- Totale omzet managed service per type managed service
- Gemiddelde omzet per verkochte managed service

Aan de hand van deze PI's zou ICT Spirit de salesafdeling kunnen sturen.

Zakendoen met relaties

Bij de KPI die zich focust op het zaken doen met relaties is de salesafdeling wederom het grootste component in de KPI. Zodoende zijn wederom de salesprocessen het belangrijkste in het creëren van PI's op procesniveau. Voor deze KPI zou gedacht kunnen worden aan de volgende PI's:

- Aantal nieuwe klanten per accountmanager
- Aantal nieuwe potentiële klanten (relaties) per accountmanager
- Aantal nieuwe klanten per kwartaal

Uiteraard is het aan de commercieel manager en zijn salesteam om geschikte PI's op te stellen die passen binnen ICT Spirit.

Het interne-processenperspectief

Voldoen responstijd SLA

Het voldoen aan de responstijd van de SLA is een KPI die zich grotendeels focust op twee processen binnen servicemanagement bij ICT Spirit. Namelijk Incident Management en Service Level Management. Zodoende sluiten de hierboven bepaalde PI's bij de KPI Rendabele Contracten aan op de KPI voldoen responstijd SLA.

Voldoen tijdsbesteding per level servicedesk SLA

Voor de KPI voldoen tijdsbesteding per level servicedesk SLA geldt hetzelfde verhaal als voor de KPI voldoen responsetijd SLA.

Meer orders uit offertes halen

Het salesteam is verantwoordelijk voor het halen van orders uit offertes. Daarom is zijn wederom de salesprocessen belangrijk voor het opstellen van PI's die horen bij deze KPI. Een voorbeeld van mogelijke PI's zijn:

- Het aantal orders per accountmanager
- Het aantal orders ten opzichte van het aantal offertes per accountmanager
- Het aantal orders ten opzichte van het aantal offertes per kwartaal

Naast het salesteam is er nog een andere afdeling binnen ICT Spirit die een invloed heeft op dit proces. Namelijk het team projectmanagement. Het team projectmanagement overlegt met het salesteam of een offerte daadwerkelijk uitvoerbaar is door de serviceafdeling. Projectmanagement overziet de hele uitvoering van een order in samenwerking met zowel het salesteam als de verschillende serviceteams. Wat de precieze invloed is en welke PI's het beste hierbij aansluiten zal bij verder onderzoek door ICT Spirit naar boven moeten komen.

Het innovatie- en groeiperspectief

Innovatief zijn op het gebied van managed services

Innovatie is een proces dat zich normaal kenmerkt door het out of the box denken en het afwijken van de gebruikelijke manieren. Zodoende is de KPI met betrekking tot innovatief zijn op het gebied van managed services niet direct te linken aan een proces binnen ICT Spirit. Wel zou ICT Spirit een team kunnen oprichten wat zich focust op het innoveren op deze managed services. Binnen dit team zouden PI's gebruikt kunnen worden zoals:

- Aantal brainstormsessies per jaar
- Aantal marktonderzoeken per jaar
- Aantal verzonnen managed services per jaar

Hierbij moet wel opgemerkt worden dat meer niet altijd gelijk staat aan beter. Dus ICT Spirit zou niet tientallen brainstormsessies moeten houden puur om het houden van een sessie. Het zou echter wel een paar keer per jaar de koppen bij elkaar moeten steken om te kijken wat er mogelijk is. Uiteraard is het aan ICT Spirit hoe men precieze invulling gaat geven aan deze KPI en eventueel bijbehorende PI's.

Kennis over producten hebben

Het hebben van kennis over producten richt zich op de certificaten die behaald moeten worden voor ICT Spirit. Dat wil echter niet zeggen dat als een certificaat behaald is de kennis ook altijd daadwerkelijk ingezet wordt in het proces. Zodoende zou een bruikbare PI voor deze KPI kunnen zijn:

- Projecten waarin specialistische kennis beschikbaar is ten opzichte van het totale aantal projecten waarin specialistische kennis benodigd is

Het idee achter de PI is dat de mensen met de benodigde kennis ook de projecten gaan uitvoeren waarin deze kennis benodigd is. Het is echter ook aannemelijk dat dit niet altijd mogelijk is of omdat de kennis weinig toegevoegde waarde biedt ten opzichte van een reguliere medewerker. Zodoende is het aan ICT Spirit om verder te onderzoeken of dit daadwerkelijke een toegevoegde waarde heeft op het gehele proces en uiteindelijk de groei van ICT Spirit als organisatie.

Business Kennis vergroten

Het vergroten van de business kennis focust zich voornamelijk op weten wat erbij klanten speelt. Dit heeft niet een directe link met de huidige processen van ICT Spirit. Zodoende is het niet eenvoudig om rechtstreeks PI's te creëren waaraan de KPI gelinkt kan worden. Het belangrijkste is dat de accountmanagers kennis heeft over wat er speelt in een bepaalde branche of bij een bepaalde klant. Mogelijke PI's zouden kunnen zijn:

- Aantal klanten waar voldoende kennis over is per accountmanager
- Gemiddelde cijfer kennis over klanten accountmanager
- Aantal branches waar voldoende kennis over is per accountmanager

De tweede voorgestelde PI is natuurlijk erg subjectief. Het is ook bij deze PI's daarom aan te raden dat ICT Spirit zelf uitzoekt wat eventueel werkt en wat niet werkt.

Werknemerstevredenheid

Alle processen hebben een directe invloed met de werknemerstevredenheid. Als een werknemer immers niet tevreden is dan kan dit betekenen dat hij zijn werk niet goed uitvoert. Zodoende is het mogelijk om per werknemer te kijken naar de verschillende processen waarin hij in deelneemt. Vervolgens daar PI's bij te ontwikkelen en deze dan te vergelijken met andere werknemers. Nu wil het natuurlijk niet altijd het geval zijn dat een ontevreden werknemer slecht werk aflevert.

Het financiële perspectief

Opbrengsten en kosten

De opbrengsten en kosten laten zien wat ICT Spirit in euro's aan opbrengsten heeft en aan kosten. ICT Spirit kan vervolgens deze opbrengsten en kosten verder toespitsen. Bijvoorbeeld de kosten per team (zoals in bijlage 3) of de opbrengsten per accountmanager. Op dit moment is echter niet duidelijk wat de kostenstructuur (zie 4.3 'Rendabele Contracten' voor een toelichting) is. Verder onderzoek hierna kan eventueel ook PI's opleveren waarop deze KPI een link mee heeft.

Monthly Recurrent Revenue

De monthly recurrent revenue richt zich voornamelijk op servicecontracten die maandelijks dus een opbrengst hebben. Er kan dus naast de totale monthly recurrent revenue gekeken worden naar:

- MMR per contracttype
- MMR per seizoen

Liquiditeit

De liquiditeit wordt voornamelijk bewaakt door de (financiële) administratie. Zij zorgen er immers voor dat gecontroleerd wordt of er wel aan de betalingen wordt voldaan. Mogelijke PI's die aansluiten op de liquiditeit zijn zodoende ook.

- Aantal gemiddelde dagen tot betaling klant aan ICT Spirit
- Aantal gemiddelde dagen tot betaling door ICT Spirit aan schuldeiser
- Aantal terugtrekkingen van betaling (storneren) door klant aan ICT Spirit

De PI's zouden nog verder onderverdeeld kunnen worden in type contract. Het is aan ICT Spirit om hierin een beslissing te maken die het realistische van de situatie weergeeft.

Data benodigd voor PI's op procesniveau

De bovenstaande PI's hebben data nodig om gemeten te worden. Deze data komt wederom uit Kaseya en Evatic. Deze keer zal echter niet in detail besproken worden welke data noodzakelijk is. Er zal wel besproken worden welke indicatoren mogelijke problemen hebben met de huidige data. De indicatoren van Capacity Management, Incident Management en Problem Management hebben eventueel een conflict met betrekking tot de data.

De benodigde data voor Capacity Management zal niet altijd aanwezig zijn. Zo kan het voorkomen dat er een eventueel tekort is aan benodigde middelen maar dit simpelweg niet in het systeem wordt geregistreerd omdat men niet tot uitvoering van een order kunnen gaan. Bij Incident en Problem Management gaan de symptoom- en actiecodes binnen Evatic een rol spelen. Zoals eerder in dit verslag werd beschreven heerst er het gevoel dat data rondom deze codes niet goed wordt vastgelegd. Juist deze codes zijn van belang bij Incident en Problem Management om wat te kunnen zeggen over de bij behorende indicatoren. Zodoende is verder onderzoek over de betrouwbaarheid van de data in de huidige vorm noodzakelijk om de indicatoren te kunnen toepassen.

16. Het proces incidentmanagement in het BMS

INHOUD

1.0: DOELSTELLING	107
2.0: TOEPASSINGSGEBIED	107
3.0 VERANTWOORDELIJKHEDEN	107
4.0: GERELATEERDE DOCUMENTEN	107
5.0: UITVOER	109
5.1 Algemeen:.....	109

1.0: DOELSTELLING

Dit proces heeft tot doel zorg te dragen voor continuïteit in de dienstverlening door het zo spoedig mogelijk herstellen van het afgesproken dienstenniveau wanneer een afwijking hierop wordt geconstateerd en het verzamelen en registreren van informatie ten behoeve van mogelijke verdere analyse.

2.0: TOEPASSINGSGEBIED

Incident management is gericht op de ICT voorzieningen van zowel de interne infrastructuur (IAAS – Clouddiensten) als die van de klanten die een beheerovereenkomst (SLA) gesloten heeft met ICT Spirit.

3.0 VERANTWOORDELIJKHEDEN

De primaire doelgroep van dit document zijn:

Procesmanager incident Servicedesk 1ste lijn	Verantwoordelijk voor tijdige en juiste afhandeling van incidenten.
Proces manager incident Servicedesk 2ste lijn	Verantwoordelijk voor tijdige en juiste afhandeling van incidenten. Aanleveren van juiste en adequate gegevens uit de gebruikte monitoring oplossing
Proces manager incident 3de lijn	Verantwoordelijk voor tijdige en juiste afhandeling van incidenten
Planner	Verantwoordelijk voor het juiste en tijdig inplannen van geëscaleerde incidenten voor 3de lijn.
Security manager	Vanuit beveiliging oogpunt verantwoordelijk voor beoordeling en (laten) oplossen van beveiligingsincidenten
Monitor – eventmanagement	Aanleveren van juiste en adequate gegevens uit de gebruikte monitoring oplossing

4.0: GERELATEERDE DOCUMENTEN

P-4.8.3 Configuration management

P-4.8.8 Service Level Management & Service Level reporting

P-3.1 Handboek OPS m.b.t. monitoring, logging en event

P-4.3.3 security incidenten

P-4.8.2 Problem management

P-4.8.5 Change management

WI-4 8 1 Incident aanmaken

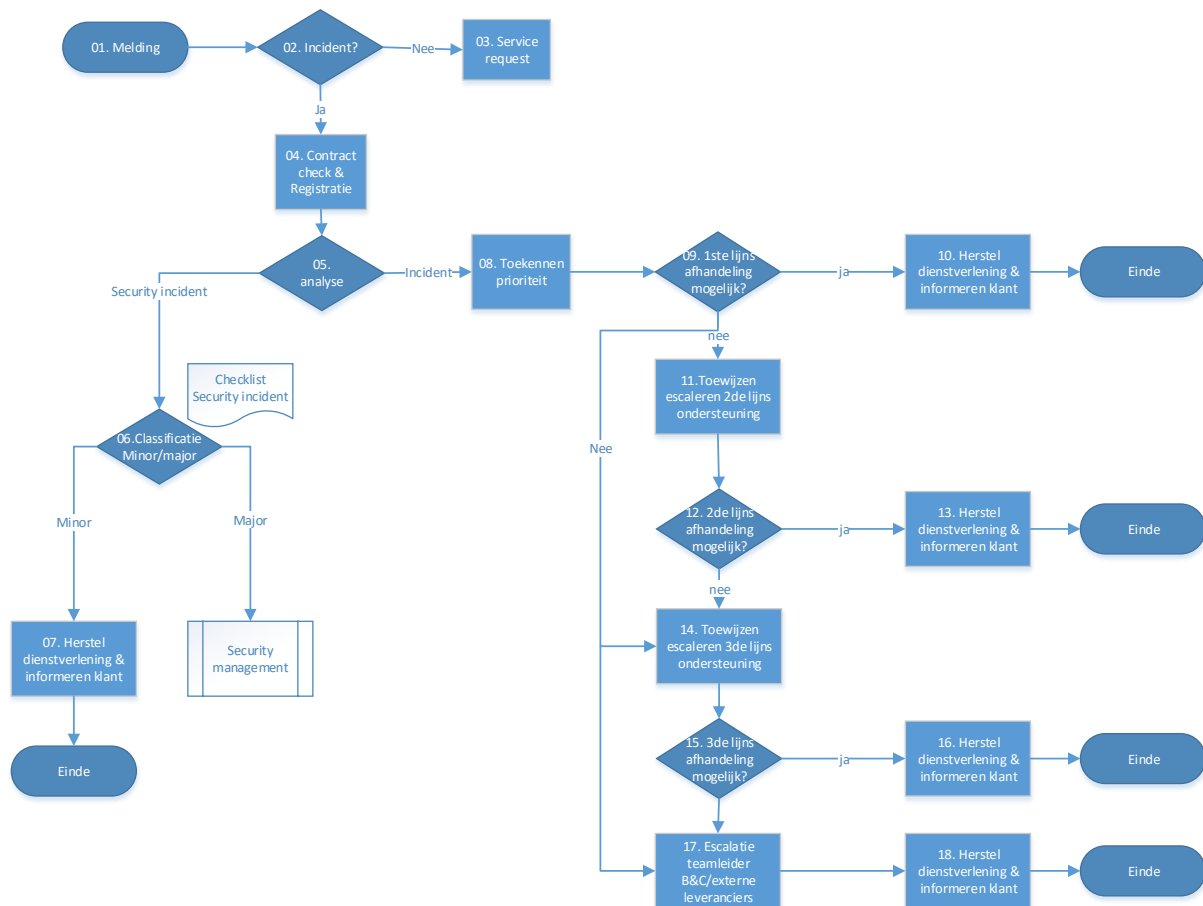
WI-4 8 1 ServiceProject aanmaken

WI-4 8 1 ServiceProject Plannen

WI-4.3.3-01 checklijst sec incidenten

5.0: UITVOER

5.1 Algemeen:



Het totale proces bestaat uit de volgende subprocessen met algemene toelichting. Per subprocess worden de activiteiten nader uitgewerkt in een stroomschema en specifieke toelichting.

Belangrijkste brondocumenten

Input documenten	Output documenten
Email	Email
TopDesk ticket	Topdesk ticket
Evatic ticket	Evatic ticket
Kaseya ticket	
WI 4.3.3 checklijst sec incidenten	

Werkwijze proces

ID	wie	wat/activiteit	Waarmee
0	release/ Innovatie	capaciteitsplanning Change-release/innovatie management levert een lijst van “functionele” wijzigingen aan zodat geanticipeerd kan worden op toename van incidenten	
1	Servicedesk	• Ontvangst call en binnen kantooruren de directe behandeling van telefonische en digitale meldingen binnen de afgesproken response tijd; • Raadplegen van meldingen die na kantoor tijd zijn binnengekomen;	Email, Kaseya ticket, TopDesk ticket, telefoon
2	Servicedesk	bepalen of het een incident is of overig Service request.	
3	Servicedesk	Bij Service request anders dan incident handelen naar vraag klanten routeren naar juiste afdeling (Een verzoek van een klant om bijvoorbeeld ondersteuning, verkoopinformatie en advies of documentatie).	Email, telefoon
4	Servicedesk	Acceptatie call • controleert in Evatic op klant contract aanwezig is en van welke type, indien geen recht op support dan terugkoppelen aan melder of aanbieden support tegen betaling Registratie melding • uitvragen call om het werkelijke “probleem” van de klant te onderkennen en dit in Evatic te registreren en de status aangegeven • koppeling leggen van de melding met de CI wanneer mogelijk	Evatic met klantgegevens
5	Servicedesk	Bepaling type melding. • melding is een operationeel incident (zie verder vanaf stap 8) • melding is security relevant (zie verder 6)	Input klant Lijst met typen security incidenten
6	Servicedesk	Bepalen class security incident • class 1-3 kan behandeld worden door de Servicedesk vanaf stap 5 met CC melding aan Security • class 4 en 5 security meldingen dienen direct doorgezet te worden aan de security manager voor verdere behandeling (stap 7)	Input klant WI 4.3.3 checklist sec incidenten P-4.3.3 security incidenten
7	Security coördinator 1 ^{ste} 2 ^{de} en 3 ^{de} lijn	Herstel/Oplossen en informeren klant en afsluiten ticket	Evatic
8	1 ^{ste} lijns	Classificatie/prioritering:	Evatic

		- Aan de hand van analyse wordt een prioriteit aan het ticket gehangen - VIP(bedrijfskritische) systemen hebben automatisch een hoge prio - bepaling of incident geëscaleerd moet worden naar een calamiteit	SLA criteria
9	1ste lijns	Toewijzen oplosgroep 1e lijns kan oplossing bieden - doorzetten naar 2e (of 3e) lijn (zie verder stap 11) - Servicedesk stelt vast dat het incident over een bepaalde periode meerdere keren voorkomt <bepaalde klant><bepaalde dienst> en zet deze incidenten door naar problem management Known error - bepalen of het incident betrekking heeft op een bekende fout en of er een gedocumenteerde oplossing voor is	Evatic P-4.8.2 Problem management
10	1ste lijns	1ste lijns medewerkers herstellen dienstverlening en informeren klant en dragen zorg voor de bewaking op tijdigheid oplossing	Evatic
11	1ste lijns 2de lijns	1ste lijn escaleert incident naar 2de lijns medewerker	Evatic
12	2de lijns	2de lijns medewerker beoordeelt of het probleem door hem/haar kan worden opgelost	Evatic
13	2de lijns	2de lijns medewerkers herstellen dienstverlening en informeren klant en dragen zorg voor de bewaking op tijdigheid oplossing	Evatic
14	2de lijns Planning	2de lijns medewerker escaleert incident naar planning Planning bepaalt inzetbaarheid van 3e lijns, rekening houdend met gemaakte SLA afspraken. 2^{de} lijns medewerker zorgt tevens voor informatie betreffende spareparts richting repair centre wanneer het een hardware incident betreft.	Evatic CI informatie Hardware failure
15	3de lijns	3de lijns medewerker beoordeelt of het probleem door hem/haar kan worden opgelost	Evatic
16	3de lijns	3de lijns medewerkers herstellen dienstverlening en informeren klant	Evatic
17	3de lijns Team leider B&C	3de lijns medewerker escaleert incident naar teamleider B&C	Evatic

18	Team leider B&C	Teamleider B&C herstelt dienstverlening door bijvoorbeeld inzet externe leveranciers en informeert klant	Evatic
----	-----------------	--	--------

17. Toegelichte eisen dashboard

Organisationele factoren

- **Afstemming:** Het dashboard moet afgestemd zijn op ICT Spirit als organisatie als geheel. Zodoende wordt in het dashboard de missie, visie en strategie gepresenteerd, op zowel organisatieniveau als op proces- en individueel niveau. Het dashboard laat alleen niet alle teams en afdelingen zien op proces- en individueel niveau. Dit omdat het buiten de scope van dit onderzoek valt.
- **Zichtbaar:** Binnen het dashboard is op elk niveau te zien wat de doelstelling is en wat daarbij het bepaalde target is. Dit is visueel zichtbaar gemaakt met behulp van een kleurschaal die loopt van rood tot en met groen. Rood is daarin het niet voldoen aan het target terwijl groen aangeeft dat het target ruimschoots gehaald is. De kleur geel geeft aan dat het target net gehaald is of net niet.
- **Samenwerking:** Een dashboard moet samenwerking bevorderen. Dit is echter een organisch proces dat in gang gezet moet worden door de gehele organisatie. Daarin zal het dashboard een bijdrage kunnen leveren maar is het BMS dat ICT Spirit heeft ontwikkeld een prominenter rol.

Zakelijke gebruiker factoren

- **Intuïtief:** Een dashboard moet intuïtief in het gebruik zijn. Zodoende is het ICT Spirit dashboard simplistisch gehouden in grote lijnen. Daarin is de huidige stand van zaken in de verschillende niveaus en perspectieven direct afleesbaar met behulp van grafieken en andere visuele middelen.
- **Personalisatie:** Iedere gebruiker van het dashboard moet het dashboard op zijn of haar eigen manier kunnen inrichten. Daarbij moeten de gegevens die door de gebruiker gevraagd worden opgevraagd kunnen worden. Omdat het dashboard in Excel is gemaakt heeft de gebruiker toegang tot alle huidige templates maar ook tot alle data in het dashboard. Met behulp van de data kan de gebruiker eventuele verdere personalisatie waar nodig toevoegen.
- **Krachtig en interactief inzicht:** Deze factor overlapt grotendeels de andere twee factoren die belangrijk zijn voor de zakelijke gebruiker. Belangrijk is dat ook de historische data beschikbaar is om zodoende de voortgang te laten zien. Dit is opvraagbaar en bij een paar pagina's wordt er gebruik gemaakt van sliders waardoor de informatie volledig aanpasbaar op te vragen is.

IT factoren

- **Snelle ontwikkeling:** Deze factor is nog niet toetsbaar. Het dashboard kan pas een snelle ontwikkeling gaan maken als het door de gehele organisatie is uitgerold waarna de verdere ontwikkeling ervan kan plaatsvinden.
- **Rechtvaardigt investeringen in IT-systemen:** De informatie die in het dashboard gebruikt wordt is grotendeels afkomstig uit het nieuwe informatiesysteem Evatic. Hierin heeft ICT Spirit een grote investering gedaan en is zodoende ook grotendeels overgestapt op dit systeem. Het dashboard rechtvaardigt zodoende de investeringen in IT-systemen.

- **Onderdeel zijn van Business Intelligence Strategie:** Het dashboard maakt onderdeel uit van het BMS en daarmee is het onderdeel van het gehele strategie die ICT Spirit heeft op het gebied van Business Intelligence.

18. Datasets dashboard

Klant perspectief

Availability Eigen
Omgeving (KPI
beschikbaarheid
eigen omgeving)

Maand	Availability
mei-14	99,50%
jun-14	100%

Gegevens Security Incidenten
(KPI security incidenten)

Klant	Klasse	Type Incident	Datum	Datum maand
XXXX	3	Misbruik account	3-11- 2014	november 2014
XXXX	3	Multi Tenant	15-12- 2014	december 2014

Totale aantal incidenten (KPI
security incidenten)

Maand	Aantal Incidenten
nov-14	300

Omzet managed
service contracten
(KPI omzet managed
services)

Maand	Omzet
jan-14	€ 56.250,00
feb-14	€ 42.352,00

Zaken doen met relaties
(bijbehorende KPI)

Kwartaal	Aantal Klanten	Aantal Relaties
1e 2014	215	460
2e 2014	230	455

Interne-processen perspectief

KPI Voldoen responstijd Sla

Maand	Incidenten binnen Responstijd met SLA	Totale aantal incidenten met SLA
jan-14	240	256
feb-14	325	352

KPI Voldoen tijdsbesteding per level servicedesk

115

21-5-2016

Rogier Harmelink

De inhoud van dit verslag dient vertrouwelijk behandeld te worden.

Maand	Incidenten binnen tijdsbesteding per level	Totale aantal incidenten SLA	Gemiddelde tijdsbesteding per level (in minuten)
jan-14	235	256	25
feb-14	301	352	27

KPI Onrendabele contracten rendabel maken

Maand	Aantal rendabele contracten	Totale aantal contracten	Gemiddelde winstmarge over alle contracten
jan-14	96	101	26,00%
feb-14	96	98	24,25%

KPI Meer orders uit offertes halen

Maand	Offertes	Orders uit diezelfde offerte
jan-14	40	35

Ontwikkeling- en groeiperspectief

KPI Kennis over producten hebben

Benodigde Certificaat	Behaald?	Datum
Microsoft Server 2015	Ja	1-2-2015
HP Server 9	Ja	3-3-2015

KPI Business Kennis vergroten

Kwartaal	Branches waarin voldoende kennis is	Totale aantal branches met relaties
4e kwartaal 2014	25	35
1e kwartaal 2015	26	36

KPI Werknemerstevredenheid

Tijdstip onderzoek	Percentage tevreden werknemers
2e helft 2014	89,00%
1e helft 2014	90,50%

KPI Nieuwe managed services

Jaartal	Naam Managed Service
2014	ServerSpirit
2015	Spirit'Care

Financiële Perspectief

KPI Omzet

Maand	Omzet
	€
jan-14	1.152.315,00

	€
feb-14	1.025.654,00

KPI Kosten

Maand	Kosten
	€
jan-14	1.056.210,00
	€
feb-14	1.000.000,00

KPI MRR

Maand	Monthly Recurrent Revenue
	€
jan-14	652.101,00
	€
feb-14	623.512,00

KPI Liquiditeit

Maand	Quick Ratio	Current Ratio
jan-14	1,23	1,15
feb-14	1,3	1,23

Incident Management datasets

PI Oplossen Incidenten

Maand	Aantal opgeloste incidenten
jan-14	102
feb-14	94

PI Incidenten die zorgen voor een problem management proces

Maand	Problemen Management Incidenten
jan-14	9
feb-14	13

Aantal Incidenten

Maand	Aantal Incidenten
jan-14	210
feb-14	195

Personal Scorecard voorbeeld dataset

PI Classificatie incidenten

Maand	Aantal incidenten	Aantal incidenten binnen vijftien minuten geclassificeerd	Gemiddelde tijd classificatie
jan-14	210	195	13 minuten
feb-14	195	191	12,60 minuten

PI Opgeloste Incidenten

Maand	Aantal incidenten	Aantal opgeloste incidenten binnen vijftien minuten	Gemiddelde tijd oplossing incident
jan-14	210	183	14,35 minuten
feb-14	195	184	13,89minuten

Informatie voor het functioneren als individu en een eventueel persoonlijk project van de werknemer is te persoonlijk om te standaardiseren in een dataset.

19. Huidige status factoren BPM

Hieronder worden de verschillende factoren voor het succesvol invoeren van BPM en de huidige status hiervan besproken.

Leiderschap

Qua factor leiderschap zit het binnen ICT Spirit goed. Het gehele managementteam draagt aan de hand van het BMS een boodschap uit dat het monitoren van prestaties een onderdeel moet worden van de dagelijkse gang van zaken. Hierop is weinig aan te merken.

Tegenstand

Binnen ICT Spirit is weinig tegenstand ten opzichte van BPM. Het BMS waar BPM een onderdeel van zou zijn is breed gedragen door de organisatie. Alleen door sommige individuele medewerkers wordt het BMS nog weleens geridiculiseerd. De reden hiervoor is dat er soms teveel de nadruk wordt gelegd op kleine details van het BMS waardoor er frictie ontstaat. Een echt probleem zal dit niet worden in de implementatie van BPM.

De factor informatie

Bij succesvolle implementatie moet alle benodigde informatie beschikbaar zijn. Dit is een lastige zaak bij ICT Spirit. Data wordt namelijk in twee systemen vastgelegd, namelijk Kaseya en Evatic. Tevens wordt er nog veel rand informatie buiten de systemen om vastgelegd. In principe is alle informatie opvraagbaar met uitzondering van de KPI rendabele contracten. Hier moet zodoende door ICT Spirit verder onderzoek naar worden gedaan. Daarbij komt het probleem met de symptoom- en actiecodes ook om de hoek kijken.

Ook is het belangrijk dat ICT Spirit kritisch blijft over de betrouwbaarheid van de data. Onder werknemers zal bekend zijn dat de data wordt gebruikt om zodoende informatie uit te verschaffen. Het kan zijn dat werknemers expres data gaan manipuleren waardoor er mogelijk een beter beeld ontstaat dan dat er in de realiteit is. Toch zal de factor informatie niet voor al te veel problemen veroorzaken en wordt hier in grote lijnen door ICT Spirit als organisatie aan voldaan.

Het gebruik van een effectieve methodologie

In dit onderzoek is ervoor gekozen om de Balanced Scorecard methode te gebruiken. Dit is methode die aansluit op de strategische doelen van het bedrijf en ook in de gegeven context. Voor PI's op tactisch en operationeel niveau zijn andere aanvullende methoden gebruikt. Zodoende is aan deze factor voldaan.

20. Reflectieverslag Rogier Harmelink

Het opstellen van het onderzoek

Halverwege de maand december in het jaartal 2014 ben ik actief gaan zoeken naar een bacheloropdracht. Bij toeval stuitte ik tijdens mijn minor op een medewerker van ICT Spirit. Deze medewerker was op zoek naar een stagiair voor een onderzoek rondom een app die het bedrijf aan het ontwikkelen was. Ondanks dat ik later te horen kreeg dat het onderzoek rondom de app niet doorging werd ik al snel doorverwezen voor een andere stagemogelijkheid binnen ICT Spirit. Deze mogelijkheid heb ik niet aan mijn neus voorbij laten gaan.

Daarna volgde een formulering van de onderzoeksvraag. Ik merkte aan mijzelf dat ik vooral heel blij was dat ik een stageplek bij een mooi bedrijf kreeg aangeboden. Zodoende probeerde ik in eerste instantie vooral het bedrijf tevreden te stellen. Gelukkig hield Sandor mij in dit proces scherp. Mijn eerste dag binnen het bedrijf leverde vele nieuwe indrukken op. De voorstelronde aan de verschillende medewerkers was vooral eerst spannend. Sommige reacties op het onderzoek met betrekking tot Performance Indicators waren veelzeggend. Ik kreeg het idee dat er aversie heerste onder sommige medewerkers met betrekking tot dit onderwerp. Zodoende heb ik mijn houding ten opzichte van sommige medewerkers wat behoudend opgesteld. Andere medewerkers reageerden gelukkig enthousiast waardoor de toenadering voor het onderzoek ook makkelijk was.

Het uitvoeren van het onderzoek

De eerste twee weken ben ik binnen ICT Spirit voornamelijk bezig geweest met het inlezen in de wetenschappelijke literatuur. Daarbij moest ik mij ook inlezen in de huidige situatie bij ICT Spirit. Ik vond deze fase in het proces erg saai. Voornamelijk het doornemen en samenvatten van de wetenschappelijke literatuur had niet mijn voorkeur. Echter heb ik mijzelf zoveel mogelijk proberen te motiveren met de gedachte dat hierna het 'echte' werk kon gaan beginnen. Ik merkte vooral later dat ik de vruchten kon plukken van deze theoretische basis, dat gaf mij een goed gevoel.

Daarna begon het veldwerk binnen ICT Spirit. De interviews en het meelopen in de praktijk leverde mij een positief gevoel op. Ik vond het zelf leuk om de interviews af te nemen en ook het contact met de verschillende medewerkers werd beter. Ik merkte alleen wel dat ik het lastig vond daarna om hier vervolg stappen op te maken. Onder andere omdat ik merkte bij sommige medewerkers dat ze het erg druk hadden. Naar mijns inziens heb ik dit zo goed mogelijk proberen op te lossen door mij aan de ene kant assertief maar ook enigszins kwetsbaar op te stellen. De informatie en medewerking die ik nodig had heb ik ook gekregen.

Begeleiding bedrijf

Binnen ICT Spirit was Jordy Slot mijn begeleider. Iedere week had ik met hem een vaste meeting. Waar nodig kon ik altijd een beroep op hem doen en extra sessies inplannen. Jordy is erg precies, wat ook verklaart kan worden vanuit zijn technische achtergrond. Daarom heb ik zijn toevoegingen en feedback altijd positief ervaren. Ik had het gevoel dat ik een klik had met Jordy. Daarin zat echter ook een risico verborgen. Tijdens workshops rondom de toepassing van de Balanced Scorecard merkte ik dat we al snel op een lijn zaten. Zodoende heb ik mij vooral kritisch proberen op te stellen in deze workshops. Jordy gaf mij hier ook ruimte voor. De samenwerking verliep dus goed. Ik hoop vooral zelf dat Jordy wat heeft aan de resultaten, al is het maar ter inspiratie of als leidraad voor de invoering van BPM.

Begeleiding universiteit

Binnen de universiteit was Sandor Löwik mijn eerste begeleider. Ik heb gekozen voor Sandor omdat ik in het verleden positieve ervaring met hem had. In de vakken waarin ik hem al eerder al docent heb gehad was zijn feedback van grote meerwaarde. Ik waardeer zijn kritische houding en moeite enorm. Ik heb mij ook kwetsbaar proberen op te stellen richting hem, of dat is gelukt is niet aan mij om daar een oordeel over te geven.

Als tweede begeleider was mijn oog gevallen op Maria Iacob. Maria is een expert op het gebied van Business Intelligence. Zodoende was het niet meer dan logisch om haar als tweede begeleider te kiezen. Ik vond het wel jammer dat ze vaak erg druk was en daarom niet altijd veel tijd had om mijn stukken door te lezen. Ik hoop vooral dat ze zelf de rust vindt tussen alle hectiek op de universiteit door. Ondanks de drukte was haar feedback waardevol en was het vaak net een punt waarop de andere begeleiders een andere insteek hadden of het juist helemaal niet benoemd hadden.

Terugkerend op de verschillende feedback gesprekken. Soms had ik wel moeite om een mentale switch te maken. Als het geven van feedback begon kon dat (alleen als ik een wat mindere dag had) eerst nogal rauw op mijn dak vallen. Hierin probeerde ik zelf dan toch te focussen op de positieve aspecten van de feedback. Vaak kwam ik dan later voor mijn gevoel beter in het gesprek. Ik vind discussies altijd erg interessant. Wat ik in deze gesprekken weer geleerd heb is hoe je je houding in positieve zin kunt aanpassen naarmate het gesprek vordert. Ik ging vaak met energie naar huis en dat gaf toch weer hoop voor een goede afronding.

De periode juli – maart

Een periode waarin het persoonlijk voor mij wat minder ging, en dat druk ik dan nog zelfs zacht uit, was tussen de maanden juli tot en met maart. In juli kreeg ik van de examencommissie te horen dat ik het cijfer voor een gemaakt tentamen niet mocht ontvangen. Tevens werd mijn verzoek voor een eventuele derde poging voor ditzelfde tentamen in de zomervakantie afgewezen. Daarbij kwam mijn plan om in september door te gaan met de master in gevaar. Hierdoor was ik genooddaakt om in beroep te gaan tegen dit besluit.

Deze kwestie begon in de maand juli en heeft zich tot en met november afgespeeld. Ondanks dat ik nog sterk het gevoel heb onrechtmatig te zijn behandeld heeft het mij niets opgeleverd. Alle motivatie en energie die ik had is gaan zitten in het voordelig laten uitpakken van deze kwestie. Het bemiddelingsgesprek dat ik met de voorzitter en griffier had was een punt waarop ik al merkte hoeveel negatieve energie in zou gaan zitten. Er was niet echt sprake van een bemiddeling maar meer van een mededelingsgesprek.

Om verdere details te voorkomen, tot en met november heeft dit dus gespeeld. Toen moest ik een herkansing voor het vak doen. Tijdens deze herkansing had ik een black-out waardoor ik helaas met een magere vijf naar huis ging. Daarna kreeg ik ook nog eens de negatieve uitspraak van het beroep te horen. Als gevolg moest ik even tijd voor mijzelf nemen om dit te laten bezinken en ook vooral om de stress en negatieve energie te kunnen verwerken.

Door al dit gedoe was ik echter het belangrijkste aspect rondom afstuderen uit het oog verloren: de bacheloropdracht. Allereerst wil ik mij dan ook verontschuldigen voor de slechte communicatie van mijn kant richting alle begeleiders. Sorry. Ik hoop dat jullie kunnen begrijpen dat er in mijn belevingswereld andere zaken aan de hand waren. Ik had jullie hier beter van op de hoogte moeten stellen. Daarnaast heb ik vooral ook mijzelf teleurgesteld in deze kwestie. Zoiets had namelijk nooit mogen gebeuren.

Vanaf februari heb ik echter de draad weer langzaam opgepakt en daarom wil ik het bovenstaande ook graag achter mij laten. Ik merk dat de motivatie er langzamerhand weer kwam en dat ik het afronden van de bacheloropdracht zie als een nieuw begin. In september hoop ik met de master een frisse start te kunnen maken.

Terugkoppeling verschillende situaties

Voordat ik het reflectie gedeelte afsluit wil ik nog terugkoppelen op de verschillende situaties die hierboven zijn beschreven.

Allereerst wil ik graag beginnen met een terugkoppeling op een situatie die zich afspeelde bij de introductie binnen ICT Spirit. Bij het maken van de ronde langs alle werknemers kreeg ik de indruk dat er niet altijd met volledig enthousiasme werd gereageerd op het onderzoek met betrekking tot performance management. Nu zit het al in mijn persoonlijkheid dat ik eerst de kat uit de boom kijk voordat ik meer van mijzelf laat zien. Dit is mede zo gevormd door het meemaken van de vuurwerkramp in 2000 en het ontvangen van doodsb bedreigingen (in verband met de verkoop van vuurwerk) aan het adres van mijn ouders in 2003. Ondanks dat ik dit wel goed heb verwerkt zal dit onbewust blijven meespelen.

Zodoende ben ik wat terughoudender als ik merk dat een bepaalde situatie wat heftigere reacties uitlokt bij mensen. Daarna heb ik toch voorzichtig toenadering gezocht, iets wat in mijn beleving goed ging. De grootste leerervaring hierbij vond ik hoe je omgaat met de verschillende type mensen. Op de universiteit heb je hier ook al mee te maken, maar dan is het nog in een informele setting. Bij ICT Spirit leer je houding te professionaliseren, iets dat met het oog op de toekomst erg voordelig is.

Als tweede wil ik terugkomen op het stukje discipline en motivatie. In het begin was de motivatie sterk om te beginnen met deze opdracht. Discipline is altijd een wat lastiger component bij mij. Ik hecht veel waarde aan een eigen vrijheid om het op mijn manier te doen. Zodoende weet ik ook niet of het in dienst zijn van een werkgever in de toekomst de beste optie is in mijn geval. Aan de andere kant heb ik mij wel altijd dienstbaar proberen op te stellen richting de begeleiders.

Het grootste punt in deze kwestie is terug te koppelen naar de periode juli – maart. De motivatie ontbrak volledig waardoor de bacheloropdracht grotendeels stil kwam te staan. Ik heb mijzelf proberen te motiveren op verschillende manieren, maar ik merkte dat de stress de overhand nam en ik daardoor niet productief was. Een ervaring die ik eigenlijk nog nooit eerder had meegemaakt. Voor de toekomst zie ik deze ervaring als erg waardevol. Ik kan nu situaties herkennen waarin stress de overhand kan nemen. Hierop kan ik persoonlijk handelen door geestelijk een stapje terug te nemen of de tijd te nemen om de context te gaan relativeren.

De laatste terugkoppeling die ik wil maken is met betrekking tot het omgaan met feedback. Ik ben een perfectionist, en het nadeel daarbij is dat ik het nooit perfect zal gaan doen wat mij betreft. Hierdoor ben ik erg kritisch op mijn eigen werk wat soms averechts kan gaan werken. Als ik feedback ontvang kan ik dan de indruk krijgen dat ik te ver weg ben van een goede oplossing. Zodoende ga ik nog meer (geestelijke) energie steken in een opdracht en wil dat niet altijd het resultaat ten goede komen. Ook hierin is een stukje relativering erg belangrijk en zal ik hier in de toekomst nog verder aan moeten werken.

Al met al ben ik niet ontevreden met het resultaat dat er nu ligt. Ik wil nogmaals alle begeleiders bedanken voor alle tijd en moeite die beschikbaar is gesteld om in mijn persoonlijke ontwikkeling te stoppen.