



Onderzoek naar het werken met menukaarten in de ICT

Producten- en dienstencatalogi in de praktijk

Hoe werken organisaties in de praktijk met producten- en dienstencatalogi en waarom doen zij dat zó? Dit artikel doet verslag van een onderzoek naar de reden voor, het gebruik van en de organisatie rond catalogi in een negental grote organisaties uit diverse sectoren van de maatschappij. Gebruik van catalogi is voor deze bedrijven onontkoombaar gebleken.

Een ICT-organisatie moet doelmatig een groot volume aan producten en diensten leveren. Dat eist standaardisatie. Deze standaardisatie vindt plaats per organisatie en leidt zo tot catalogi die per organisatie verschillen. Kern van elke catalogus is de werkplek. De catalogus geeft het standaard gamma producten en diensten van de ICT-organisatie aan. Deze producten en diensten kenmerken zich door hun stabiliteit qua inhoud en een hoge mate van beschikbaarheid. De servicedeskdiensten in de catalogus worden vaak tijdens kantooruren geleverd.

De producten- en dienstencatalogus, kortweg catalogus, van een ICT-afdeling is als een menukaart (Akershoek, 2008). De catalogus geeft aan welke producten en diensten een ICT-afdeling levert. En de klant stelt hieruit zijn ICT-menu samen. Akershoek stelt dat voor een organisatie die met een catalogus werkt het service-portfolio-management één van de belangrijkste processen is die men moet inrichten. Dit proces houdt zich bezig met het opstellen en beheren van het gehele portfolio van te leveren producten en diensten vanuit een service-lifecycleperspectief. Maar gaat dit inderdaad zo in de praktijk? Wat gebeurt er écht anno 2008?

Kortom:

- ♦ Hoe ziet de catalogus van 2008 er uit?

- ♦ Welk product vormt de kern van zo'n catalogus?
- ♦ Wat moet men organiseren rond zo'n catalogus en wie is daarvoor verantwoordelijk?
- ♦ Hoe stuurt men de organisatie rond de catalogus aan?
- ♦ Hoe informeren bedrijven hun klanten over de inhoud van een catalogus?
- ♦ Waarom koos de organisatie voor juist deze catalogus en welke ervaringen zijn opgedaan?

Negen organisaties kregen deze vragen voorgelegd. Tot de deelnemers behoren de ICT-organisaties van het Kadaster, de politie, het ministerie van Defensie, de belastingdienst, Fontys Hogescholen, Philips, PGGM en de Stichting Limburgs Voorgezet Onderwijs. Tevens werd de levering van ICT op basis van een catalogus van de retail-dienstverlening van Simac in de inventarisatie meegenomen. De resultaten van de interviews met zes van deze organisaties zijn in de ondersteunende tabellen weergegeven. De tekst is gebaseerd op de gegevens van de negen organisaties.

Werken met catalogi

Het onderzoek naar catalogi is gebaseerd op het model van schema 1. Dit model maakt onderscheid tussen drie processen, die men hanteert bij het werken met een

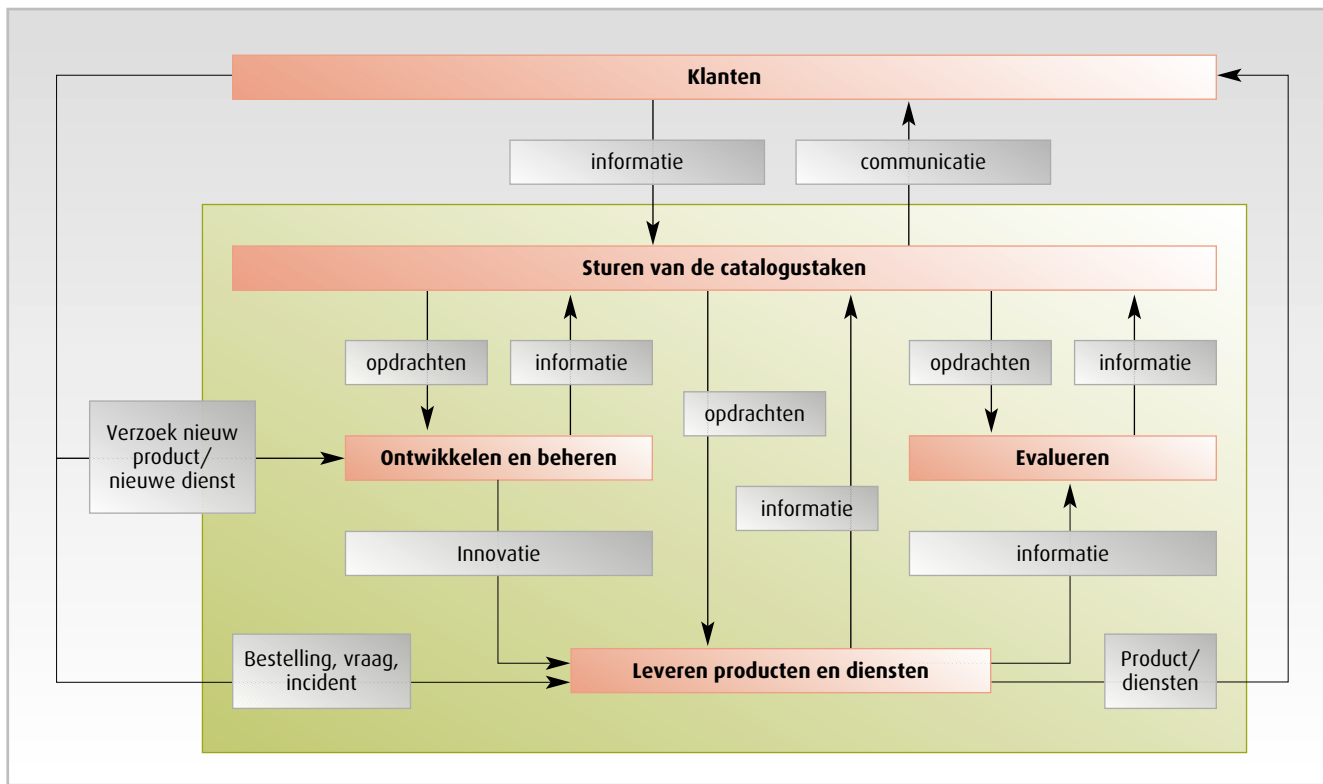
catalogus. Dit zijn (1) ontwikkelen en onderhouden van de catalogus, (2) leveren van producten en diensten uit de catalogus en (3) evalueren en daarna eventueel bijstellen van het aanbod in de catalogus. Deze drie processen worden gestuurd en daarvoor is informatie nodig (zie schema 'Model van het onderzoek'). Het model van het onderzoek bepaalt de onderdelen in dit artikel. Achtereenvolgend gaan we in op de inhoud van de catalogus, de organisatie en verantwoordelijkheden rond de catalogus, de informatievoorziening rond het werken met de catalogus en de ervaringen die de organisaties hebben opgedaan.

Interviewresultaten

Organisaties met meer dan 1500 medewerkers ontkomen niet aan het standaardiseren van veelvoorkomende producten en diensten. En dat leidt dan al snel tot het maken van een catalogus met de standaard producten en diensten. Deze conclusie dringt zich op bij het analyseren van de gegevens van het onderzoek, zoals in tabel 1 weergegeven.

Catalogi moeten lijn brengen in de ICT-voorzieningen

Alle onderzochte organisaties werken of willen op korte termijn werken met een catalogus. De onderzochte catalogi hadden als enige gemeenschappelijke noemer de dienst voor de vaste en mobiele personal computer-werkplek. Daarbuiten lieten de catalogi grote verschillen zien. De ene organisatie onderscheidde slechts



Model van het onderzoek

één serviceniveau, andere verschillende niveaus. In de ene organisatie concentreert de catalogus zich alleen op ICT-voorzieningen, in andere gevallen bevat de catalogus ook andere diensten van het facilitair bedrijf. Kern van de meeste catalogi is het leveren van een dienst. Deze dienst betreft het 99,5 procent beschikbaar stellen van een werkplek met een personal computer, inclusief een gegeven ondersteuning. Welke personal computer beschikbaar wordt gesteld binnen deze dienst, is ter beoordeling van de ICT-afdeling. Bij het gebruik van de dienst heeft men de mogelijkheid gebruik te maken van een installatiedienst, een servicedesk en een reparatiedienst. De servicedesk is vaak alleen tijdens kantooruren bereikbaar.

Een aantal organisaties maakt onderscheid tussen de diensten van een servicedesk en die van een helpdesk. Bij deze organisaties, waaronder de hogeschool Fontys en de belastingdienst, behandelt de servicedesk vragen over de diensten uit de catalogus en komen ook bestellingen binnen. Voor het afhandelen van technische vragen richt men zich tot een helpdesk. Ook deze helpdesk is alleen tijdens kantooruren bereikbaar.

De inhoud van de catalogus wordt ten minste eenmaal per jaar formeel bijgewerkt. Tussendoor brengt men vaak kleine veranderingen in de catalogus aan. Dit gebeurt echter alleen bij organisaties die gebruikmaken van een webshop. Op deze webshop kunnen klanten zien welke producten en diensten de ICT-organisatie levert. De producten en diensten uit de catalogus zijn vervolgen direct of via een coördinator te bestellen.

Verantwoordelijkheden

De organisatie rond het leveren vanuit een catalogus eist inrichting van een drietal processen. Dit zijn (1) de ontwikkeling en het beheer van de catalogus, (2) het bestellen en leveren vanuit de catalogus en (3) het evalueren en bijstellen van de inhoud van de catalogus.

Het proces ontwikkeling van nieuwe diensten en producten bepaalt de inhoud van de catalogus. De verantwoordelijkheid voor dit proces ligt veelal bij de ICT-organisatie. Deze stelt een catalogus voor. En de klanten van de ICT-afdeling bepalen of zij dit voorstel accepteren. Bij het ministerie van Defensie en het Kadaster ligt deze taak bij de beleidsafdelingen. Bij de hogeschool

Kern van elke catalogus is onbetwist de werkplekdienst

Fontys wordt een voorstel voor een catalogus ter advisering neergelegd bij een klantenraad en beslist het college van bestuur. Het proces bestellen en leveren is vaak ondergebracht bij de ICT-afdeling. Dit proces of delen van dit proces kunnen ook door deze afdeling zijn uitbesteed aan derden. Bestellen van diensten uit de catalogus gebeurt in het algemeen via een tussenpersoon die gemachtigd is te bestellen. Verrekening van de bestelling verloopt in de regel via het afdelingbudget. Een uitzondering hierop is de levering aan studenten bij bijvoorbeeld een hogeschool. Daar betalen de studenten direct.

Het proces evalueren van een levering kan op verschillende manieren zijn geregeld. In minimale vorm beperkt dit proces zich tot rapportages aan klanten. Hieronder valt in elk geval het periodiek weergeven van de



doorlooptijden van incidentafhandeling, de soorten incidenten en het weergeven van beschikbaarheidpercentages en responstijden van de dienstverlening. Normen hiervoor staan in de catalogus. De meeste organisaties gaan verder. Zij spreken de serviceniveau-rapportages door en vergelijken deze met door onafhankelijke instanties geleverde benchmarks. Mede op basis van de evaluaties en benchmarks stelt men vervolgens het ontwikkel-, beheer-, bestel- en leveringsproces bij.

Uit het onderzoek komen geen concrete getallen over het aantal medewerkers dat men inzet bij de processen rond de catalogus. Dit heeft verscheidene oorzaken. Enerzijds besteden sommige organisaties grote delen van het werk aan derden uit. Zij hebben vaak geen inzicht in de direct daarmee samenhangende hoeveelheid werk. Anderzijds hangt de inspanning deels af van het aanbod in de catalogus en de eisen die men stelt aan de beschikbaarheid en de zekerheid van de dienstverlening.

Zo'n minder gewenst aanbod krijgt een plaatsje achterin de catalogus

Ook hangt het aantal ingezette medewerkers af van de historie van een organisatie. Bij beschikbaarheid moet men denken aan de eis dat iemand een servicedesk tijdens bepaalde kantooruren kan bellen. Bij zekerheid doelen we op de situatie dat werken met een catalogus veelal tot een reorganisatie leidt en dat sommige organisaties ervoor kiezen deze geleidelijk door te voeren. Denken over een catalogus kwam in veel organisatie begin 21-ste eeuw op gang. Men begon vanuit een bestaande organisatie die nu stap voor stap wijzigt. Voorts blijkt dat de meeste organisaties niet over een 7x24-uur servicedesk beschikken. Zij hebben een servicedesk tijdens kantooruren.

Vereiste informatievoorziening

Werken met de catalogus blijkt één op één gepaard te gaan met doorbelasting van kos-

Onderwerp/Organisatie	Fontys Hogescholen	Defensie
Doel van de catalogus	Verwachtingsmanagement	90% van de aanwezige diensten aanbieden in catalogus
Inhoud van de catalogus	Als een dienst aangeboden	Bestellen integrale dienst
Reden van gebruik	Doelmatigheid	Overzicht en standaardisatie
Onderdelen	Op basis van twee niveaus in: Applicaties – Werkplek – Gegevens – Diensten – Infrastructuur – Maatwerk	Werkplek Communicatie – Advies – Technisch beheer – Applicaties
Aantal malen aangepast	1 maal per jaar	Formeel 1 maal per jaar, kleine wijzigingen direct
Prijzen in de catalogus	Nee	Ja
Vorm	Vooraf webshop	Vooraf webshop
Gebruik catalogus	45.000 personen	60.000 personen

Tabel 1. De catalogi en hun eigenschappen

Onderwerp/Organisatie	Fontys Hogescholen	Defensie
Proces: Ontwikkelen en beheren	Nauwelijks nieuwe diensten	Centraal bepaald en via IV uitgerold
Proces: Leveren producten en diensten	Servicedesk, verkoop aan studenten via webshop, verkoop aan Fontys-personeel via coördinator per school	Servicedesk, verkoop functioneel beheer
Proces: Evalueren	Geen benchmark	Maandelijks via SLA
Proces: Sturing proces	Fontys ICT, goedkeuring door commissie condities	Processen in kaart gebracht, beleidsverantwoordelijke geeft goedkeuring en ICT levert
Omvang organisatie: Frontoffice	10 medewerkers	80 medewerkers
Omvang organisatie: Backoffice	Onbekend	IV-organisatie
Doorlooptijd bestelling	4 weken	5-10 werkdagen
Boeteclausules	Nee	Nee

Tabel 2. Vergelijking van de organisatie rond de catalogi

Onderwerp/Organisatie	Fontys Hogescholen	Defensie
Aanbieden catalogus	Webwinkel	Iedereen kan catalogus zien, bestellen via intranet door gemandateerden
Rapportages over de leveringen	Maandelijks	Veelvoudige rapportages
Wat is er geregistreerd?	Elk incident en soort: verstoring geen verstoring	Naar aanleiding van rapportages Maandelijks overleg
Facturering	Maximaal 5.500 euro bestellen door ICT-contactpersoon (per school één)	Via gemandateerden, in budget staat maximum, soms via factuur, veelal via budget betaald
Wie heeft meeste belang bij catalogus?	ICT, anders vele malen groter	ICT, want 20.000 per jaar vervangen

Tabel 3. Rapportage over het nakomen van de afspraken en de facturering

Onderwerp/Organisatie	Fontys Hogescholen	Defensie
Geschiedenis Catalogus	Voor 2000 werd ICT per instituut geregeld, na 2000 centralisatie en standaardisatie, hedendaags wordt gesproken over een Enterprise SLA voor geheel Fontys	Lijsten en boeken werden in de laatste jaren vervangen door: Intranet (CDC direct) Boekje
Meest gebruikte dienst	Werkplek	Accounts, werkplekverhuizing
Lessen	Werk alleen met diensten Praat niet over de techniek	Betrek de gebruikers bij het proces
Inspraak	Via de 40 contactpersonen (1 per instituut)	Via beleidsafdeling

Tabel 4. De ervaringen met de catalogus

Kadaster	Philips	Simac Retail	PGGM
Meer dan 80% van de producten en diensten standaardiseren	Standaardisatie van producten en diensten. Op dit moment wordt iets meer differentiatie aangebracht	Uniformiteit	De catalogus geeft een overzicht van alle mogelijkheden, inclusief maatwerk
Applicaties en werkplekken	Er worden oplossingen aangeboden, deze kunnen uit verschillende diensten bestaan	Hangt er van af. Wordt bepaald in overleg met de klant	Diensten met als optie maatwerk
Overzicht en standaardisatie	In jaren '90 standaardiseren, nu differentiëren	Overzicht en standaardisatie	Overzicht en standaardisatie
Werkplek Applicaties	Werkplekken Personal productivitytools Netwerkvoorzieningen	Afgenomen diensten	Werkplekken Exploitatie - Maatwerk - Faciliteiten als vergaderzalen, bureaus, enz.
1 maal per jaar	2 maal per jaar	1 à 2 maal per jaar	Jaarlijks
Nee, niet meer	Ja	Ja	Ja
Papier	Intranet/webshop	Papier & intranet	Papier & intranet, bestellen via intranet
2.200 personen	80.000 - 100.000 personen	800 personen	1000 medewerkers PGGM

Kadaster	Philips	Simac Retail	PGGM
ICT Services	Centraal bepaald door aanvraag vanuit de business	Servicemanager integrale rol, verzamelt informatie bij betrokken partijen	Informatiemanager geeft input, tarieven via externe partij
Bij de manager wordt een bestelling op papier ingediend, manager keurt goed, levering in overleg	Webshop, via lokale IT-manager	Met iedere klant zijn afspraken verschillend hoe een dienst afgenomen mag worden	Via intranet, wel autorisatiecontrole
SLA, benchmark, audit, ISO gecertificeerd.	Benchmark	Maandelijks op basis van SLR	Diensten: maandelijks op basis van SLR. Catalogus: jaarlijks
Processen zijn in kaart gebracht, ICT-service staat aan het roer	Servicemanager Philips stuurt proces op basis van gesloten contract aan in Eindhoven	Accountmanager stuurt proces op basis van een contract met de klant aan	Stuurgroep ICT bepaalt, facilitair bedrijf levert op basis van bestelling
Servicedesk, aantal onbekend	10 medewerkers	Onbekend	Onbekend
Onbekend	Ongeveer 150 medewerkers	Onbekend	Onbekend
Overleg, ongeveer 2 weken	Niet bekend, zijn algemene diensten	Afhankelijk van de afspraken met klanten.	Verschillend per product en dienst
Nee	Nee	Nee	Nee

Kadaster	Philips	Simac Retail	PGGM
Papier	Webshop	Papier (intranet)	Papier en intranet, bestellen via intranetshop of externe leverancier
Maandelijks rapportages, deze zijn vervat in de rapportage van de ICT-afdeling	De externe dienstverlener rapporteert over levering naar corporate IT	Staat in contract, veelal maandelijks	Maandelijks
Elk incident, oplossing en de duur van de verstoring. Beschikbaarheid	Wat is er geleverd, hoeveel incidenten, hoeveel changes, hoeveel problemen opgelost	Afhankelijk van afspraken met de klant	Afhankelijk van levels in SLA
Er zijn prijzen en die worden gebenchmarkt, elke bestelling komt ten laste van het budget	Doorbelasting naar afdeling	Facturering naar klant op basis van contract	Doorbelasting naar budget
ICT Services	ICT	Simac en zijn klanten	Facilitair bedrijf

Kadaster	Philips	Simac Retail	PGGM
Vroeger heel uitgebreid en gedetailleerd, ook met prijzen per product of dienst; hiervoor was geen belangstelling bij de klanten, daarom zijn ze daarvan afgestapt	Zestien jaar terug wilde Philips de ICT standaardiseren, nu wordt (na eerst de diensten gestandaardiseerd te hebben) geleidelijk overgegaan naar het bieden van meer variatie	Simac is een jaar of vijf geleden gestart met catalogi, standaardiseren d.m.v. catalogi.	Men bouwt voort op een bestaande catalogus, waarbij gebruik wordt gemaakt van benchmarks van Gartner en Twijnstra & Gudde, besprekingen over de servicelevel-rapportages, klanttevredenheidsonderzoeken en gesprekken met accountmanagers
Werkplekken	Managed workplace	Onbekend	Werkplekken, telefoons en vergaderzalen
Catalogus zo herkenbaar mogelijk voor eindgebruiker, daardoor is deze gemakkelijker te hanteren.	Bekendheid creëren	Goede afstemming met de klant over de dienstverlening, de klant moet de toegevoegde waarde zien van de catalogus	Stem de catalogus af op de klantbehoefte en de personen die de diensten afnemen
Raad van bestuur bepaalt, geadviseerd door strategie en beleid	Via ICT-manager per klant	Servicemanagers en account managers	Via informatiemanager van de klant



ten. De ICT-organisatie rekent een prijs voor de dienst en belast deze door. In de meeste organisaties vindt verrekning plaats via het budget.

De grootste belanghebbende bij een catalogus lijkt de ICT-afdeling te zijn. In het onderzoek stelde de ICT-afdeling van de hogeschool Fontys klip en klaar dat door het werken met de catalogus, en de daaruit voortvloeiende standaardisatie van diensten, de omvang van de ICT-afdeling beperkt is gebleven. Het Kadaster meldt dat de klant een werkplek wil die onberispelijk functioneert. De ICT-afdeling moet deze leveren. De klant van de ICT-afdeling wil geen inspraak in commodity-producten en diensten van ICT. Deze moeten gewoon voldoen.

De ICT-afdeling standaardiseert met de catalogus haar aanbod. Zij levert een duidelijke dienst. Maandelijks rapporteert zij standaard over de leveringen op basis van de afspraken in het contract. Zij spreekt de rapportages hierover soms door met klanten. Dit gebeurt consequent bij organisaties die gebruikmaken van externe dienstverlening.

De ICT-afdeling fungeert vaak als spil voor het ontwikkelen en beheer van de catalogus

Organisaties registreren in het algemeen alle binnenkomende meldingen, de tijdsduur om deze melding af te handelen, de melding zelf, de activiteiten om de melding op te lossen, en de beschikbaarheid van de diensten en producten. Ook registreert men vaak de klachten over de dienstverlening.

Ervaringen met de catalogus

Catalogi moeten lijn brengen in de ICT-voorzieningen. Zij hanteren voor een gebruiker begrijpelijke taal zonder technische termen. Anno 2008 werken de bedrijven vaak niet meer met de eerste versie van de catalogus. Veelal heeft men sinds 2002 of 2003 ervaring opgedaan, die als basis dient voor verdere ontwikkeling van de catalogus.

Deze ervaringen zijn ondermeer door het accountmanagement opgedaan bij het bespreken van de servicerapportages. Ook heeft men geleerd van onderzoek naar klanttevredenheid. De ervaringen zijn verrijkt door de organisatie te vergelijken met benchmarks van adviesorganisaties als Gartner.

De kern van elke catalogus is onbetwist de werkplekdienst. Rondom deze dienst zijn de overige diensten gegroepeerd. Zo stelt de ICT-afdeling van de hogeschool Fontys dat zij in feite een dienst levert, waarin het product personal computer en de standaardtoepassingen zijn vervat.

Conclusies

Bij organisaties met meer dan duizend medewerkers is vrijwel altijd sprake van een zekere mate van standaardisatie van de werkplek. Dit maakt het makkelijker om in een catalogus de opties voor ICT-diensten aan te geven. De ICT-organisatie kan hierdoor goedkoper opereren. Zij voldoet daardoor aantoonbaar aan eisen van de klanten qua beschikbaarheid en levertijd. Over de leveringen van ICT-diensten en producten rapporteert zij periodiek. Meestal gebeurt dit eens per maand.

De wijze waarop organisaties tot hun catalogus kwamen, beïnvloedt de vormgeving ervan. Een ander punt is of men een product of dienst wel of niet wil leveren. Zo'n minder gewenst aanbod krijgt een plaatsje achterin de catalogus. Ook komt het voor dat men dit product of deze dienst van een extreme prijs voorziet. Bij iedere catalogus is de kern de werkplekdienst. Dat blijkt dan ook vaak de enige overeenkomst tussen de onderzochte catalogi te zijn.

In iedere organisatie zijn processen ondergebracht om de catalogus te realiseren. De ICT-afdeling fungeert vaak als spil voor het ontwikkelen en het beheer van de catalogus. De ICT-afdeling heeft dan ook de meeste baat bij standaardisatie.

Bij de realisatie van de catalogus maakt men gebruik van een webshop of van communicatie via het intranet van de organisatie. Op de online-webshop zijn vaak alleen de te leveren diensten te zien. Bestellen van de dienst gebeurt door een daartoe gemachtigde in de gebruikersorganisatie. Het beschikken over een catalogus lijkt onlosmakelijk verbonden met het in rekening brengen van ICT-diensten aan de bedrijfs-onderdelen die er gebruik van maken.

Het realiseren van een catalogus verloopt bij veel organisaties stap voor stap

Bijvoorbeeld door het sturen van een aparte factuur of door verrekning met het budget van de besteller.

Het realiseren van een catalogus verloopt bij veel organisaties stap voor stap. Dit proces speelde zich veelal af in de jaren 2001-2006. Op de in die jaren opgedane ervaring is doorgebouwd. Bij deze doorontwikkeling maken organisaties gebruik van de lessen die het accountmanagement opdeed in de periodieke gesprekken over servicerapportages met klanten. Andere hulpmiddelen waren een vergelijking met benchmarks en onderzoek naar de klanttevredenheid.

Bronnen

Akershoek, R., *De menukaart van de IT-afdeling*, IT Service Magazine, mei 2008.

Thiadens, Th.J.G., *Sturing en organisatie van ICT-voorzieningen*, 2e druk, Van Haren Publishing, Zaltbommel, 2008.

**M. BERGMAN,
T. BLOKSMA, E. COX,
J. DEUNK, G. KLOMP,
S. THEUWS,
TH.J.G. THIADENS**

hebben als onderzoeksgroep van de kenniskring Producten en diensten van het lectoraat ICT management van de Fontys Hogescholen onderzoek gedaan naar de praktijk van het werken met producten- en dienstencatalogi. Het lectoraat ICT management bestaat sinds maart 2008 en wordt gesponsord door Simac.