

# Een menukaart is

Bij de inrichting van IT-servicemanagement moet de klant centraal staan, maar in de praktijk blijkt dat lang niet altijd het geval te zijn. Grip op IT hebben is iets anders dan je klant in de greep hebben.

WIJNAND WESTERVELD



Tijdens het Tooling Event geeft Nicky Hoenderboom twee keer een workshop. Het aantal plaatsen daarvoor is beperkt, dus reserveer tijdig op [www.toolingevent.nl](http://www.toolingevent.nl).

**W**ie kent het beeld niet? Een IT-project dat met veel enthousiasme begint maar na een paar maanden verzandt in boze eindgebruikers, gefrustreerde IT'ers, geforceerde overleggrondes en uiteindelijk een reeks afspraken 'zodat iedereen weet waar hij aan toe is'.

Of het project daarmee weer op de rails staat en of een volgend project beter zal verlopen, is zeer de vraag. Bindende afspraken worden in veel gevallen eerder als beperkend ervaren dan als hulpmiddel om tot een betere samenwerking te komen.

Dat is althans de ervaring van Nicky Hoenderboom, oprichter en directeur van de firma Wu Wise, een bedrijf dat zich richt op ondersteuning van organisaties die te maken hebben met IT-beheer en de aansturing ervan. "Confrontaties met boze klanten leiden in de praktijk vaak tot meer vastleggen, meer afspraken en nog uitgebreidere SLA's. Vanuit de IT-kant denkt men dat daarmee het verwachtingsmanagement beter werkt. De klant ervaart het doorgaans echter als een ambtelijke aanpak. Met als gevolg dat je na alle overleg en afspraken nog verder van elkaar staat."

## VERANDERENDE ROLLEN

De kernvraag waarmee we hier te maken hebben, is volgens Hoenderboom: "Waar gaat het mis tussen mensen en organisaties?" Een ondubbelzinnig antwoord op die vraag is lastig te geven, maar vaststaat voor Hoenderboom wel dat "het afdwingen van de manier waarop men techniek en processen inzet" niet werkt. "IT-afdelingen die proberen om gebruikers via voorschriften en afspraken in het gareel te krijgen, bereiken daar doorgaans weinig mee. Ik ben daarom ook huiverig voor uitspraken als 'we werken nu volgens de ITIL-procedures en dus komt het goed'. Niets ten nadele van ITIL of SLA's, maar wanneer ze alleen worden gebruikt om

Een SLA als middel om je in te dekken mist zijn doel

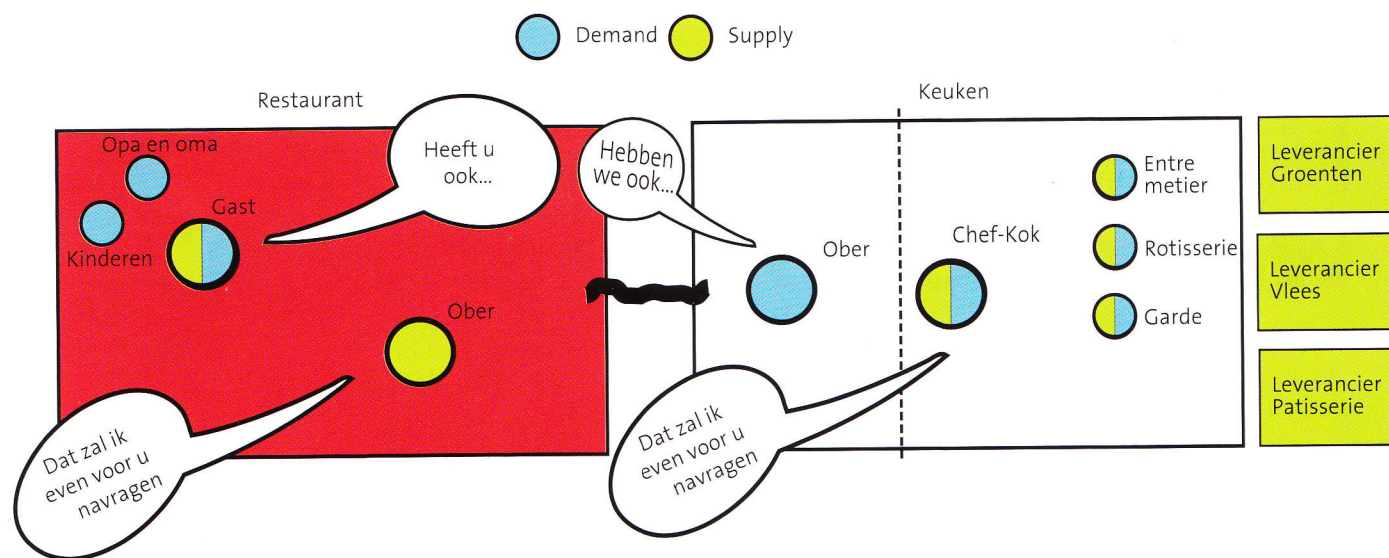
'in te dekken' blijft er een wezenlijk probleem onopgelost, namelijk echte communicatie tussen IT-afdeling en klant."

Vindt die communicatie wel plaats, dan blijkt vaak dat IT'ers en hun afnemers veel dichter bij elkaar staan dan men doorgaans beseft. Ook het onderscheid tussen leverancier en afnemer blijkt in de praktijk vaak minder zwart-wit te zijn dan mensen zich realiseren. In workshops en trainingen die Hoenderboom geeft, gebruikt ze graag de horeca als voorbeeld, met de menukaart als zeer beknopte maar toch prima werkende SLA. "Op een menukaart staat dat een gerecht voor een bepaalde prijs geleverd zal worden. Meer niet. Niets over de levertijd, over de temperatuur van het eten, het humeur van de ober, de hygiëne in de keuken en ga zo maar door. Desondanks sluiten die zaken meestal prima aan op de behoefte van de gasten, want is dat niet het geval, dan is het snel over met een restaurant."

In het verlengde van de menukaart zijn ober en bezoeker mooie voorbeelden van de rol van klant en leverancier, maar meer nog

# ook een SLA

## Niet afdwingen maar motiveren



van de manier waarop die rollen voortdurend veranderen. "De ober is leverancier en de bezoeker is klant, maar heeft de bezoeker gasten bij zich, dan is hij weer de leverancier van die gasten, terwijl zij voor de ober de klanten van zijn klant zijn. Andersom geldt dat de ober alleen leverancier is in het restaurant maar klant wordt zodra hij de keuken in loopt."

Hoenderbooms ervaring is dat wanneer je IT'ers en/of gebruikers op deze manier laat zien welke relatie ze tot elkaar hebben en hoe hun eigen rol voortdurend wisselt, er over en weer meer begrip ontstaat. "Je ziet dat men dan doorgaans beter in staat is om de demand- en supplyrollen helder vast te leggen en te begrijpen waar pijnpunten liggen."

### GEZOND VERSTAND

Leidt helderheid over de rol tot een betere afstemming en samenwerking tussen IT en

gebruiker? "Het begint bij helderheid. Is die er eenmaal, dan blijkt dat men in de praktijk heel snel tot overeenstemming komt over wat wel en wat niet in afspraken wordt vastgelegd. Het gaat er dus niet om dat er niets wordt vastgelegd, maar dat er afspraken komen op hoofdlijnen en dat men het voor een belangrijk deel overlaat aan het gezond verstand. Zet twee mensen even in een kamertje en consensus daarover is doorgaans snel bereikt."

Overigens beseft Hoenderboom goed dat de praktijk soms heel weerbarstig kan zijn. "Er zijn voorbeelden zat waarbij je ziet dat de beheerorganisatie pas in een laat stadium bij een project wordt betrokken. Soms is dat opzet, soms denkt men er gewoonweg te laat aan. Hoe dan ook, het kost onevenredig veel tijd en energie om zo'n beheerorganisatie dan nog op een positieve manier mee te krijgen. Je IT goed inrichten is daarom

vooral een zaak van vooruitdenken. In een vroeg stadium met alle partijen om de tafel. Gebeurt dat niet vanuit de vraagkant, trek dan als 'leverancier' aan de bel."

In de slipstream van haar uiteenzetting heeft Hoenderboom ook nog een advies voor het management van organisaties, dat veelal de rol van ICT-opdrachtgever vervult. "Stuur niet alleen op deelresultaten, maar vooral op eindresultaat. We laten ons vaak verleiden in SLA's allerlei afspraken te maken over deelparameters terwijl het in wezen maar draait om één ding. Het gaat erom dat de klant, de eindgebruiker, optimaal ondersteund wordt bij zijn werkzaamheden. Je hebt er als bedrijf niets aan als de IT-afdeling een compliment krijgt vanwege het succesvol implementeren van ITIL terwijl de klant nog steeds niet tevreden is."