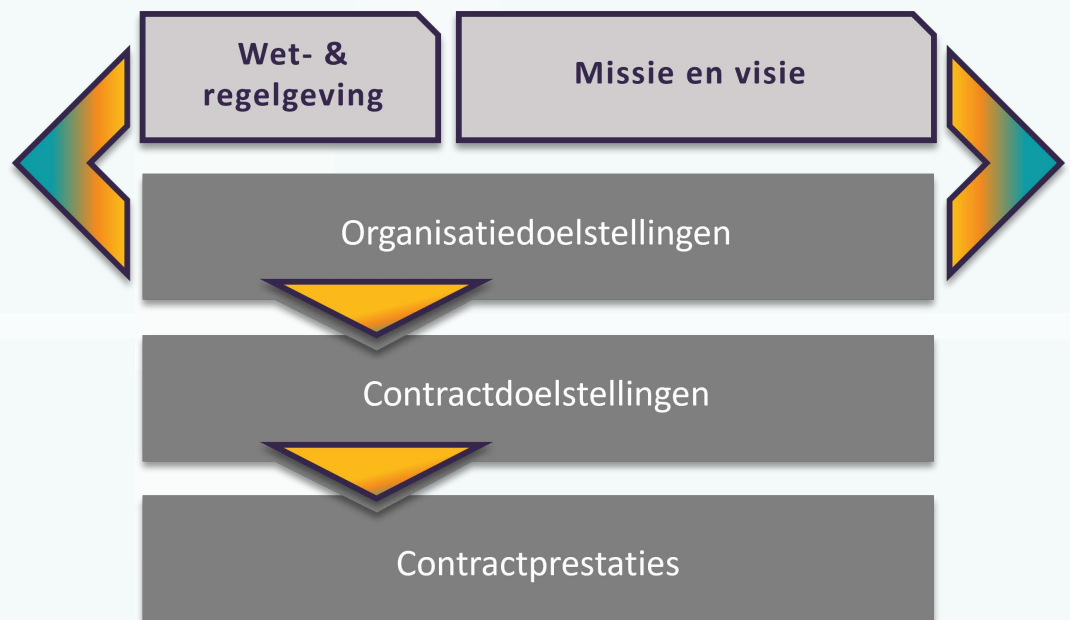


BEST PRACTICE

Groene KPI's

maar niet tevreden? BISL[®] en
CATS CM[®] kunnen je helpen.

Jasper Maas, Richard Steketee



© CATS CM



Colofon

Titel	Groene KPI's, maar niet tevreden? BiSL® en CATS CM® kunnen je helpen.
Auteur(s):	<p>Jasper Maas is informatiemanager bij Fontys en medeauteur van het boek De functioneel beheerder en BiSL®; Een handboek voor de BiSL® practitioner.</p> <p>Richard Steketee is adviseur en trainer bij CM Partners en medeauteur van het boek Contractmanagement bij project- en servicemanagement - de methode CATS RVM®.</p>
Contact KNVI:	Harry van der Plas (Voorzitter KNVI Open Standaarden)
Copyrights:	KNVI Open Standaarden & CM Partners
Trademarks:	<ul style="list-style-type: none">- De KNVI interessegroep Open Standaarden beheert de verenigingsactiviteiten van BiSL®. https://www.knvi.nl/interessegroep/open-standaarden- BiSL® is een geregistreerd handelsmerk van de Van Haren Group). Voor meer informatie verwijzen we je door naar de website van Van Haren Group. https://www.vanharen.net/nl/methoden/bisl-business-informatie-management-functioneel-beheer/- CATS CM® en CATS RVM® is een registered trademark of CM Partners. https://www.cats-cm.com

Organisaties achter deze paper

Over KNVI

KNVI, de Koninklijke Nederlandse Vereniging van Informatieprofessionals, is in Nederland hét platform voor Professionals in Informatiemanagement, Informatietechnologie en Informatievoorziening, waar iedere professional in deze disciplines zich thuis voelt. Informatie speelt een leidende rol speelt in de ontwikkeling van mens en maatschappij. Wij zien het dan ook als onze taak om de ontwikkeling van informatieprofessionals te bevorderen, door samen te werken, te faciliteren, elkaar te ontmoeten, focus aan te brengen en voorop te lopen. Daarbij houden we rekening met onze kernwaarden onafhankelijkheid, integriteit, professionaliteit.¹

Over de interessegroep 'Open Standaarden'

Het doel van de interessegroep 'Open Standaarden' is om de professionals van KNVI te ondersteunen door een onafhankelijke verzameling van aanbevolen standaarden aan te bieden welke ook voldoen aan vooraf opgestelde criteria. Deze interessegroep sluit ook perfect aan op de overige interessegroepen omdat er standaarden van die onderwerpen in de lijst zullen staan zoals Architectuur, Beheer en Servicemanagement, Informatiemanagement, Governance en etc. Daarnaast zijn de doelen van de interessegroep om:

- Het bijhouden van open standaarden doormiddel van een open en vrij toegankelijk online bibliotheek, waarbij iedere standaard gemaakt is op het 9-vlakmodel.
- Het verbinden van Open Standaarden, door de toepassing en integratie van verschillende methode te beschrijven en faciliteren.
- En het bijdrage aan verenigingsactiviteiten ten behoeven van Open Standaarden

De ambitie van deze interessegroep is om het go-to punt te zijn voor professionals die op zoek zijn naar nieuwe standaarden in zijn of haar vakgebied maar goedgekeurd en aanbevolen door de KNVI.²



¹ <https://www.knvi.nl/over-knvi>

² <https://www.knvi.nl/interessegroep/open-standaarden>

Over CATS CM®

In de huidige bedrijfsomgeving en in de publieke sector dringt het besef door dat organisaties deel uitmaken van complexe ecosystemen die worden bestuurd door een veelheid aan overeenkomsten die hun eigen doelstellingen, voordelen en risico's met zich meebrengen. CATS CM helpt u bij het organiseren, beheren en structureren hiervan op contractniveau en in samenhang met andere processen.

CATS CM biedt een proactieve methodische aanpak van contractmanagement in alle bedrijfsfuncties en is toepasbaar voor zowel opdrachtgever als leveranciers. Gebaseerd op vier pijlers geeft CATS CM een duidelijke en praktische richtlijn die het mogelijk maakt om methodische stappen toe te passen voor de essentiële aandachtsgebieden van een contract en geeft richtlijnen over wie deze stappen moet uitvoeren.

CATS CM is een universele methode om de waarde van contracten te maximaliseren. Het heeft als doel om focus aan te brengen in de relatie en geeft duidelijk functioneel, tactisch en strategisch inzicht in dit opkomende speelveld.

In het afgelopen decennium is contractmanagement een belangrijk aandachtsgebied geworden voor elke organisatie in de complexe bedrijfsecosystemen die we hebben gecreëerd. Het is uitgegroeid tot een solide bedrijfsfunctie die vandaag de dag wordt gedreven door de opkomende rol van klantsucces en het uitdagende, snel veranderende bedrijfsklimaat. Het is een apart bestuursgebied geworden. Vanwege deze ontwikkeling heeft de behoefte aan een volwaardige en robuuste methode geleid tot de ontwikkeling van versie 4.0 van CATS CM.

Het toepassingsgebied van de methode is contractmanagement vanuit het perspectief van alle gerelateerde belanghebbenden in een zakelijk ecosysteem. CATS CM is complementair aan een aantal wereldwijd erkende andere standaarden die bedoeld zijn voor de uitvoering van werk.



Inhoudsopgave

ORGANISATIES ACHTER DEZE PAPER.....	2
<i>Over KNVI</i>	2
<i>Over de interessegroep 'Open Standaarden'.....</i>	2
<i>Over CATS CM.....</i>	3
GROENE KPI's, MAAR NIET TEVREDEN? BISL EN CATS CM KUNNEN JE HELPEN	5
WAT IS BISL?	5
WAT ZIJN CATS CM® EN CATS RVM®?.....	6
ZORG DAT HET CONTRACT GOED IS OPGESTELD.....	6
ZORG DAT TIJDENS DE UITVOERING DE CONTRACTDOELSTELLINGEN WORDEN GEREALISEERD.....	7
PROACTIEF MANAGEN VAN AFSPRAKEN GEDURENDE DE CONTRACTLEVENSCYCLUS.....	8
VOOR MEER INFORMATIE:	9

Groene KPI's, maar niet tevreden? BISL en CATS® CM kunnen je helpen

Het is een bekend fenomeen, het dashboard van de IT-leverancier is groen, maar de business is niet tevreden. In het Engels noemen ze dit "the Watermelon Effect", ofwel: groen van buiten (de KPI's worden gehaald) en rood van binnen (ontevreden klanten). Dat is bijvoorbeeld het geval als bij een servicedesk blijkt dat de telefoon gemiddeld binnen 10 seconde wordt opgenomen en een mail binnen 24 uur wordt beantwoord. Beide voldoen aan de afgesproken norm en de KPI's staan dus op groen. Op de werkvloer hoor je echt mensen klagen dat de telefoon opgenomen wordt waarna de verbinding wordt verbroken en dat de reactie in de email zelden een echt antwoord is op de vraag. De norm wordt gehaald, dus het dashboard is groen, maar de mensen lopen rood aan, dus ontevreden klanten.

Hoe kom je in die situatie en wat kan je doen om dat te voorkomen? De focus ligt op de KPI, maar de KPI is een beperkt meetinstrument waar je ook nog een goede norm aan moet koppelen. De norm en de KPI geven input aan je sturingsproces, maar het halen van de KPI is niet het doen. De KPI moet gekoppeld zijn aan een Kritische Succes Factor (KSF). Bijvoorbeeld dat de klanttevredenheid omhoog moet naar een bepaald niveau. Dat is vaak lastig te meten, daarom vertaal je dat naar KPI's. De focus moet blijven liggen op de KSF!

Dat betekent dat, als je in een contract afspraken met je leverancier maakt, je moet zorgen dat die afspraken aansluiten bij je organisatiedoelstellingen. De gebruiker van de diensten moet bepalen wat voor die gebruiker belangrijk is en dat moet goed vertaald worden naar contractdoelstellingen en contractprestaties. Tijdens de looptijd van het contract moet je dan zorgen dat die afspraken, aan beide kanten, goed nagekomen worden. Maar dat is niet voldoende om ervoor te zorgen dat je als opdrachtgever tevreden bent. Tijdens de looptijd van het contract kunnen er allerlei interne en externe veranderingen optreden waardoor je organisatiedoelstellingen veranderen. Bijvoorbeeld dat je een nieuwe markt wil betreden waar snellere reactietijden nodig zijn, of extra regelgeving waardoor de manier van werken verandert. Als je dan niets aan het contract verandert sluit het contract niet meer aan op wat je als organisatie nodig hebt. Het is daarom belangrijk om de contractdoelstellingen te realiseren, en die kunnen ook veranderen.

Om de organisatievraag van de business te vertalen naar goede IT-eisen en wensen, die je dan mee kan nemen in het selecteren en contracteren van een leverancier, wordt vaak BiSL gebruikt. CATS CM® en CATS RVM® zijn met elkaar verbonden methoden die een framework geven om te zorgen dat de contractdoelstellingen worden gerealiseerd.

In dit artikel/deze blog kijken we vanuit de blik van de opdrachtgever naar het contract. We geven eerst een korte uitleg wat BiSL en CATS CM®/CATS RVM® zijn en kijken dan hoe deze methodes in de contractcreatie en de contractuitvoering er samen voor zorgen dat je IT-contracten een goede bijdragen leveren aan je organisatiedoelstellingen waarbij.

Wat is BiSL?

Het bestaansrecht van een organisatie zit in de bedrijfsprocessen en om die uit te kunnen voeren heb je informatie nodig. De essentie van Business Informatie Management (BIM) is om de juiste informatie voor de juiste mensen op het juiste moment beschikbaar te stellen. BiSL is een framework dat dit mogelijk maakt. De processen uit BiSL zijn zinvol voor elke organisatie. De vertaling naar de praktijk is in elke organisatie anders. De vertaling naar de praktijk, inclusief relaties met andere frameworks, vind je in BiSL Practitioner.

Wat zijn CATS CM® en CATS RVM®?

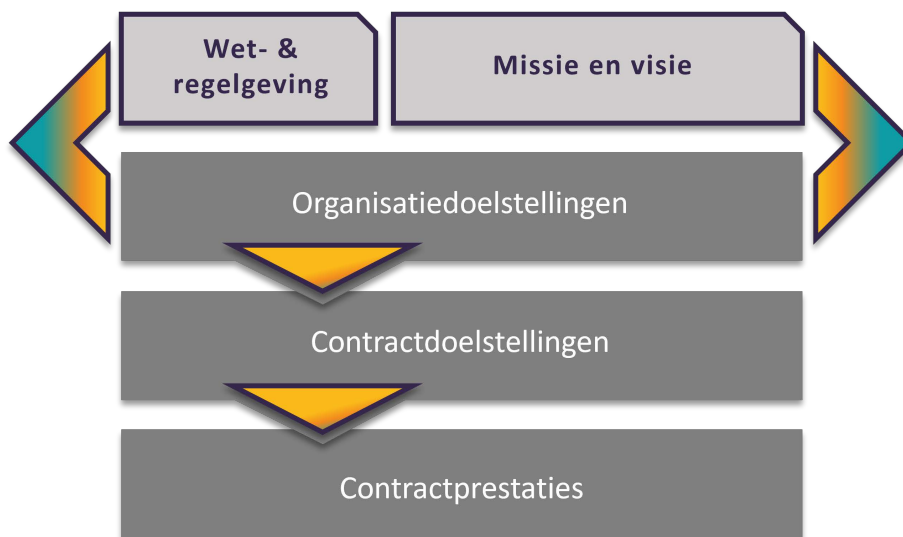
Contractmanagement draait om het realiseren van de met het contract beoogde doelstellingen. Dit alles in lijn met de missie en visie van een organisatie en de wet- en regelgeving die van toepassing is. De CATS CM®-methode biedt een proactieve aanpak om contracten effectief te managen en zo doelstellingen optimaal te realiseren en is zowel in het publieke als het private domein toe te passen. Deze aanpak omvat onder andere het bewaken van afspraken, tijdig oplossen van onduidelijkheden, risicomangement en, indien nodig, het aanpassen van contracten. Daar waar services of projecten verband houden met contracten, ontstaat een snijvlak tussen service- en projectmanagement enerzijds en contractmanagement anderzijds. Dit snijvlak is het domein van realisatie- en verificatiemanagement. De CATS RVM®-methode stelt organisaties in staat om contracten binnen project- en servicemanagement optimaal te managen. De aanpak omvat onder andere het verifiëren van overeengekomen prestaties, het inrichten van de levering, risicomangement, het inrichten van leveringsprocessen en het afstemmen van service- en projectmanagementprocessen met de wederpartij in een contract. CATS CM® en CATS RVM® kunnen gezamenlijk worden gebruikt om het managen van contracten over de gehele organisatie te optimaliseren.

Zorg dat het contract goed is opgesteld

Als een IT-contract niet de juiste afspraken bevat is het vaak heel lastig om tijdens de uitvoering ervan nog aanpassingen te doen. De leverancier zit er vaak niet op te wachten, of gaat er extra geld voor rekenen en als het om een Europese aanbesteding gaat zijn de mogelijkheden om te wijzigen vaak beperkt. Bovendien heb je dan een tijdje niet gekregen wat je eigenlijk nodig had. Het is dus essentieel dat het IT-contract goed wordt opgesteld.

Uitgangspunt daarvoor zijn de (primaire) bedrijfsprocessen. Om die uit te voeren is informatie nodig en daar komt bijna altijd IT om de hoek kijken. Een gemiddelde supermarkt kan niet meer functioneren als IT het niet meer doet. Kassa's weigeren, pinbetalingen kunnen niet uitgevoerd worden, voorraadbeheer is een probleem en als de slagboom bij het distributiecentrum dicht blijft kunnen de winkels niet bevoorrad worden.

De contractlevenscyclus begint bij het bepalen van de behoefte. Uitgangspunt daarvoor zijn de primaire bedrijfsprocessen en de bijbehorende informatie. Maar je kunt niet alleen kijken naar die onderdelen invulling geven aan je missie en je visie. Je moet ook kijken naar andere vereisten, vaak ingegeven door wet- en regelgeving, die relevant zijn, zoals cybersecurity en privacy. Wat je met het contract wil gaan doen moet invulling geven aan de realisatie van, een deel van, de organisatie-doelstellingen. Dat vertaalt zich in contractdoelstellingen, die de waarde van het contract voor de organisatie weergeven en waar je tijdens de contractuitvoering op wil sturen. Tijdens het inkooptraject moet je ervoor zorgen dat de prestaties en verplichtingen die je afspreekt bijdragen aan de realisatie van die contractdoelstellingen.



De relatie tussen organisatiedoelstellingen, contractdoelstellingen en contractprestaties.

© CATS CM

In het BiSL framework vind je allerlei processen die helpen bij het definiëren van de juiste eisen vanuit het standpunt van degene die het IT-contract, uiteindelijk, gaan gebruiken. Het BIM-domein borgt eerst dat alle individuele wensen van gebruikers vertaald worden naar algemene eisen die ook aansluiten bij het belang van de hele business. Een belangrijk punt is het definiëren van KSF's voor het contract en daarbij behorende KPI's die aansluiten bij de wensen van de eindgebruiker. Bijvoorbeeld dat een systeem het op bepaalde kritieke tijden altijd moet doen, terwijl op rustige tijden een onderbreking van een paar uur acceptabel is, dan is een generieke 95% beschikbaarheids-KPI niet passend. In BiSL vind je ook handvatten voor het bewaken van deze afspraken.

CATS CM® en CATS RVM® dragen aan deze contractcreatiefase bij door te zorgen dat contractdoelstellingen en contractprestaties helder en duidelijk zijn geformuleerd om issues met de leverancier tijdens de levering te voorkomen. Ze borgen ook dat KPI's tegen acceptabele kosten meetbaar zijn en toetsbaar vanuit de kant van de opdrachtgever. Het is heel eenvoudig om complexe KPI's te verzinnen die mooi bijdragen aan de realisatie van de contractdoelstellingen, maar als de kosten om ze goed te meten veel te hoog zijn in verhouding met de waarde van het contract, dan is de kans groot dat ze uiteindelijk niet gemeten gaan worden. Daarnaast is het belangrijk om zeker te stellen dat de organisatie ook kan voorzien in de randvoorwaarden die nodig zijn om de leverancier haar werk goed te laten doen. Als je van de leverancier verwacht dat hij binnen een bepaalde tijd wijzigingen in de systemen doorvoert, dan moet je ook zelf tijdig de juist informatie aanleveren en tijdig akkoord geven om de implementatie te kunnen doen.

BiSL en CATS CM® werken in de contracteringsfase samen om de behoefte van de gebruikers op de juiste manier te vertalen in contractprestaties en goede, meetbare KPI's.

Zorg dat tijdens de uitvoering de contractdoelstellingen worden gerealiseerd

Beide partijen moeten voldoen aan de afspraken in het contract, dus je moet controleren of de leverancier de afspraken nakomt, maar ook dat jij als opdrachtgever aan je verplichtingen voldoet. Als je dat doet loop je nog steeds het risico op groene KPI's en ontevreden gebruikers, want contractdoelstellingen kunnen wijzigen, dan moet ook het contract gewijzigd worden om te blijven aansluiten bij wat je als opdrachtgever nodig hebt om je organisatiedoelstellingen te behalen.

BiSL levert hier een belangrijke bijdragen door te evalueren of de geboden dienstverlening nog steeds aansluit bij de wensen van de (eind)gebruikers. Proactief life cycle management is belangrijk om te zorgen dat je veranderende eisen en wensen tijdig opmerkt.

De methoden CATS CM® en CATS RVM® bieden een framework om de realisatie van de contractdoelstellingen effectief en efficiënt uit te voeren. CATS RVM® helpt de servicemanager en

projectmanager om de leveringsafspraken met de leverancier in te richten en procesmatig te beheersen dat die afspraken blijven voldoen. Daar valt ook onder dat zij proactief meten of de leverancier aan de leveringsverplichtingen voldoet, zoals via een verificatieplan meten wat de KPI-prestaties zijn. Aandacht gaat in de methode ook naar de verplichtingen die je als opdrachtgever zelf hebt en die randvoorwaardelijk zijn voor de leverancier om goed te kunnen leveren. CATS CM[®] heeft de focus op alle andere aspecten die in het contract zijn afgesproken, zoals het borgen dat de financiën op orde zijn en met de leverancier overleggen als de KPI's niet worden behaald of als de gebruikers niet tevreden zijn. Vanuit het CATS CM[®]-framework zorgt de contractmanager voor een oplossing door verbeterplannen te managen, de eigen organisatie aan te spreken als die niet aan de verplichtingen voldoet, of wijzigingen in het contract te managen.

De activiteiten van BiSL en CATS CM[®]/CATS RVM[®] komen samen in het verplichtingenassessment uit deze laatste methoden. Daarin toetsen opdrachtgever en leverancier of de contractuele afspraken die zijn gemaakt nog steeds passen bij wat de leverancier levert en wat de opdrachtgever nodig heeft. BiSL heeft een belangrijke rol in het bepalen of de leveringsverplichtingen nog voldoende meehelpen om de contractdoelstellingen te realiseren. Als er afwijkingen uit het verplichtingenassessment blijken, coördineert de contractmanager het oplossen hiervan, inclusief als KPI's wel gehaald worden, maar kennelijk niet (meer) aansluiten bij wat de gebruikers nodig hebben.

Proactief managen van afspraken gedurende de contractlevenscyclus

Gedurende de hele levenscyclus van een contract kan je met BiSL borgen dat de juiste afspraken worden gemaakt op het gebied van de IT-prestatie, zodat de KPI's aansluiten bij de behoefte van de gebruiker. Met CATS CM[®]/CATS RVM[®] borg je dat aan die afspraken wordt voldaan en wijzig je het contract op het moment dat de behoefte verandert. Daardoor zorg je dat je minder snel in de situatie komt dat de leverancier denkt dat je krijgt wat je wil, de KPI's zijn immers groen, maar dat het contract onvoldoende helpt om je organisatiedoelstellingen te realiseren.

Voor meer informatie:

De KNVI interessegroep Open Standaarden beheert de verenigingsactiviteiten van BiSL®.
www.knvi.nl/interessegroep/open-standaarden

BiSL®:

- BiSL Foundation en *De functioneel beheerder en BiSL®, Een handboek voor de BiSL® practitioner*.
BiSL Foundation versie 4 beschrijft het BiSL framework. Het boek *De functioneel beheerder en BiSL®; Een handboek voor de BiSL® practitioner*. Gaat in op het gebruik van BiSL in de praktijk. Dit boek geeft handvatten en zet je aan het denken over de vertaling van BiSL naar jouw praktijk. Beide boeken zijn beschikbaar via van Haren publishing
<https://www.vanharen.store/>.

CATS CM® en CATS RVM®:

- *CATS CM® versie 4, van werken aan contracten naar contracten die werken*
Dit boek beschrijft de methode CATS CM®, versie 4 voor het managen van contracten en is toe te passen binnen private en publieke organisaties, bij opdrachtgevers en leveranciers. Download [hier](#) een boekdeel.
- *Contract management in project management and service management - the CATS RVM® methodology*
Dit boek beschrijft de methode CATS RVM®, waarin middels realisatie- en verificatiemanagement de relatie wordt gelegd tussen contractmanagement en project- en servicemanagement.
Download [hier](#) een boekdeel.
Of boek een training over deze methodes op <https://www.cmpartners.nl/trainingen/>. Beide

Beide boeken zijn beschikbaar via van Haren publishing.