

In vier stappen naar een succesvolle informatievoorziening

Meer toegevoegde waarde van IT voor de business

IT wordt dikwijls ervaren als niet aansluitend op de wensen van de business en niet strategisch voor de organisatie. Er gaat veel mis binnen IT en daarom is er de behoefte om IT anders in te richten en anders te laten functioneren. De auteurs noemen de belangrijkste tekortkomingen ten aanzien van de inrichting van de IT-functie binnen organisaties en schetsen een stappenplan om te komen tot een goede inzet van IT resulterend in een succesvolle informatievoorziening.

Ivo Kouters en Age-Jan van der Meer

Wat is het probleem?

De almaar toenemende vervlechting van bedrijfsvoering en IT en de daarmee samenhangende afhankelijkheid van informatienetwerken, de groei van IT-kosten en de toename van afbreukrisico's door IT dwingen tot een steeds verdere professionalisering van de IT-functie. Onder IT-functie verstaan wij het geheel van mensen, processen en technologie dat de informatievoorziening binnen organisaties regelt. Het begrip IT-functie gaat verder dan alleen techniek, de IT-functie gaat over informatievoorziening. De IT-afdeling gaat over IT (technologie).

De zichtbare toegevoegde waarde van de inzet van IT voor de business is over het algemeen laag. Daardoor is binnen veel organisaties IT een sluitpost op de begroting, een noodzakelijk kwaad. Op IT kan eindeloos worden gemopperd, want toegegeven, er gaat veel mis in IT-land. De praktijk laat namelijk zien dat de IT-functie meestal achterloopt op de dynamiek van technologische ontwikkelingen en mede daardoor te weinig grip heeft op met name het bedrijfseconomische

aspect van toepassing van IT: 20 procent van de investeringen is overbodig, meer dan de helft van de implementatietrajecten brengt niet het beoogde resultaat et cetera.

Er is duidelijk sprake van een kloof tussen business en IT (business-IT-misalignment): de business heeft een focus op klanten en functionaliteit, IT heeft een focus op techniek en is intern gericht. IT en business spreken niet dezelfde taal. Het resultaat is dat vraag (business) en aanbod (IT) elkaar niet verstaan en dus niet samenkomen.

Top tien tekortkomingen

Bij een groot aantal organisaties van diverse omvang en in diverse takken van sport hebben wij onderzoek gedaan naar aanleiding van het volgende verzoek van de leiding: 'Breng klaarheid over het functioneren van onze IT, breng de belangrijkste risico's in kaart en definieer acties om onze IT te verbeteren'. Op basis van dit onderzoek zijn wij gekomen tot de volgende top tien tekortkomingen ten aanzien van de inrichting van de IT-functie binnen organisaties:

Samenvatting

Om te komen tot een goede inzet van IT resulterend in een succesvolle informatievoorziening zijn vier stappen van belang: 1) dicht de kloof tussen business en IT, dankzij meer aandacht voor een brugfunctie; 2) zorg voor sturing van IT, met IT-governance; 3) zorg voor principes die richtinggevend zijn voor het uitvoeren van de IT-taak ten dienste van de business; 4) zorg voor focus, zodat falende projecten kunnen worden voorkomen.

1. De directie heeft gemiddeld genomen weinig affiniteit met IT en neemt daardoor haar verantwoordelijkheid voor IT niet. Daarnaast is de gemiddelde IT-manager niet in staat het belang van IT voor de bedrijfsvoering duidelijk te maken. Binnen organisaties is er onduidelijkheid over wie over IT beslist.
2. IT is intern gericht en zit op een eiland. Er is bij de IT-afdeling te weinig kostenbewustzijn omdat er onvoldoende besef leeft dat IT-kosten moeten worden opgebracht door de business.
3. IT legt haar werkwijze op en is tegelijkertijd reactief. IT wordt daardoor als bureaucratisch en belemmerend ervaren. Vaak worden te complexe (soms ook technisch gezien prachtige) oplossingen geboden die de problemen van de business niet oplossen.
4. IT-projecten lopen uit, zijn duurder dan voorzien en leveren niet de bestelde kwaliteit af. Het ontbreken van projectmanagementvaardigheden speelt hierbij een rol. Maar los daarvan is de doelstelling van het project vaak onzorgvuldig geformuleerd door een gebrekkig samenspel tussen business en IT.
5. De rapportagelijns tussen IT en leiding is onduidelijk of verkeerd en de ophanging in de organisatie deugt niet. Vaak wordt IT ondergebracht bij de financiële afdeling, waardoor het primaire proces van de organisatie te weinig aandacht krijgt. De brugfunctie (bijvoorbeeld informatiemanagement) tussen business en IT ontbreekt vaak of is onvoldoende onafhankelijk van de IT-afdeling (bijvoorbeeld ook in het financiële domein) ondergebracht.
6. Medewerkers weten niet waar ze terecht kunnen met IT-issues en vragen. Dit komt onder andere doordat de IT-afdeling onzichtbaar is. Aanspreekpunten zoals informatiemanagers vanuit IT en bijvoorbeeld businessconsultants vanuit de business ontbreken of kunnen elkaar slecht vinden. Daarnaast zijn verwachtingen over en weer niet goed afgestemd en geformaliseerd.
7. Het strategische plan voor IT sluit niet aan bij het strategische plan voor de business en is ondeugdelijk of ontbreekt zelfs. Daardoor is de toegevoegde waarde van IT op lange termijn onduidelijk. Dit komt doordat de IT-afdeling geen sparringpartner is van de business. Dit wordt weer veroorzaakt door het feit dat aan IT-kant kennis van de businessprocessen ontbreekt en aan de businesskant kennis van IT. Daarnaast begrijpen IT en business elkaar niet aangezien zij niet dezelfde taal spreken.
8. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn onduidelijk en informeel binnen de IT-afdeling. Dit wordt vaak in stand gehouden door de IT-medewerkers zelf. Dit gegeven sluit aan bij het fenomeen IT-hobbyisme: met onvoldoende kennis van zaken technische dingen doen zonder het uitgangspunt te hanteren dat toegevoegde waarde moet worden geleverd aan de business.
9. De basisvoorzieningen van IT werken niet of zijn niet betrouwbaar, de continuïteit van IT-voorzieningen is niet gewaarborgd. Dit komt doordat er onvoldoende besef is van wat de gevolgen voor de business zijn als de basisvoorzieningen van IT niet functioneren. Daarnaast spelen informele werkwijze en het ontbreken van afspraken over verwachtingen over en weer een belangrijke rol. Bovendien ontbreekt het bij IT vaak aan inzicht in de samenhang van de technische voorzieningen.
10. Geen goede afweging en prioritering ten aanzien van door te voeren veranderingen. De resultaten van de IT-afdeling zijn onvoorspelbaar door een informele organisatie en het ontbreken van een structuur waarbinnen beslissingen worden genomen over veranderingen. Daarbij is opvallend dat bij keuzes die de IT-afdeling maakt, de eisen en wensen van de business vaak te weinig aandacht krijgen.



Om deze tekortkomingen te 'tackelen' hebben wij een viertal stappen ontwikkeld om te komen tot een goede inzet van IT resulterend in een succesvolle informatievoorziening.

In vier stappen naar een succesvolle informatievoorziening

1. Dicht de kloof tussen business en IT

Aan de basis van de vraag 'wat is de toekomst van IT in onze organisatie?' staat een fundamentele keuze: wordt IT beschouwd als een noodzakelijk kwaad (*facilitator*) of als een middel om organisatiedoelstellingen te realiseren (*enabler*)? Daarna komt pas de vraag aan de orde: hoe vergroten wij de toegevoegde waarde van IT voor de business? Daarbij dient de langetermijnstrategie op het gebied van IT goed te zijn afgestemd op de algemene organisatiestrategie, het zogenaamde *strategic alignment*. Om bestaansrecht te hebben moet IT de organisatiedoelstellingen helpen realiseren en organisatorische prestaties helpen verbeteren. De IT-afdeling houdt zich bezig met operationele (technische) IT-processen (de cirkel in figuur 1). Wanneer de kloof tussen business en IT is gedicht, zijn alle operationele IT-activiteiten een afgeleide van de strategische beleidskeuzes van de organisatie. Vanuit het organisatiebeleid wordt de informatiebehoefte bepaald. IT draagt bij aan het verwezenlijken van deze behoefte (de pijl in figuur 1 wordt gevolgd).

Om business-IT-alignment in de praktijk handen en voeten te geven hebben wij het Division Information Officer-model (DIO-model) ontwikkeld (zie figuur 2).

In de business zijn Division Information Officers aangesteld als representant van hun divisie om de vraag naar IT te kanaliseren. Binnen IT zijn Information Managers werkzaam die elk een of meer divisies 'bedienen'. Deze fungeren als sparringpartner voor de Division Information Officers. De Information Managers analyseren de businessvragen, bouwen deze om naar projecten en zorgen voor oplevering van deze projecten. Dit kan alleen goed gaan als de Information Managers voldoende kennis van de businessprocessen heb-

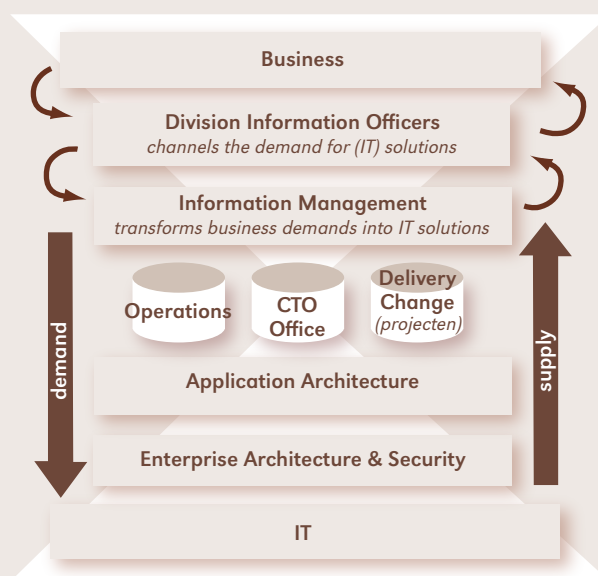
	organisatie	informatievoorziening	ICT
beleid	organisatiebeleid	informatiebeleid	ICT-beleid
inrichting	organisatieinrichting	inrichting informatievoorziening	ICT-inrichting
uitvoering	dagelijkse werkzaamheden	gebruik informatie	ICT-uitvoering

Figuur 1. Negenvlaksmodel

ben en daardoor de taal van de business spreken. Investeren in kennis van de businessprocessen en communicatieve vaardigheden binnen information management betaalt zich direct terug: IT komt van zijn eiland en indien goed uitgevoerd, ervaart de business toegevoegde waarde.

2. Zorg voor sturing van IT

Vaak wordt IT weggestopt bij de afdeling financiën. Kennelijk denken velen dat de financiële mensen de meeste affiniteit hebben met techniek. De werkelijkheid is dat door het onderbrengen van IT in het financiële domein de focus dikwijls ligt op kosten, control en de ondersteunende financiële systemen in plaats van de primaire systemen. IT moet worden gezien als enabler in plaats van facilitator voor de business. Daarom dient IT te worden aangestuurd door de CEO. Om dat voor elkaar te krijgen is begrip en draagvlak nodig richting de directie voor IT-onderwerpen die vaak niet louter IT-onderwerpen zijn, maar een belangrijk deel van de business raken.



Figuur 2. DIO-model

Er dient op directieniveau een verantwoordelijke voor IT te zijn met affiniteit met het onderwerp. Bij voorkeur is dat de CIO. Een CIO met ervaring in commercie en het primaire bedrijfsproces is een pre aangezien daardoor de brug tussen IT en de business eenvoudiger kan worden geslagen. Een techneut aan de top van IT is vaak een ongelukkige keuze omdat deze primair is geïnteresseerd in technische oplossingen. Wanneer borging op directieniveau niet goed gebeurt, bestaat de kans dat zonder enige kennis van zaken onverwachte beslissingen over IT worden genomen die de langetermijndoelen van de organisatie kunnen dwarsbomen.

Duidelijk moet zijn wie uiteindelijk over IT beslist. Daar gaat IT-governance over: wie bestuurt en wie beslist? Wanneer dit vaag wordt gehouden, krijgt men nooit een langetermijnvisie op IT. Een mooi voorbeeld om de beslisstructuur rondom IT te organiseren is de IT-board (zie figuur 3). De IT-board bestaat uit Division Information Officers (die primair een directietaak in de business hebben) en de CIO. Zij nemen beslissingen over IT binnen de geaccordeerde IT-begroting. Daarbuiten beslist de CEO of de hoofddirectie.

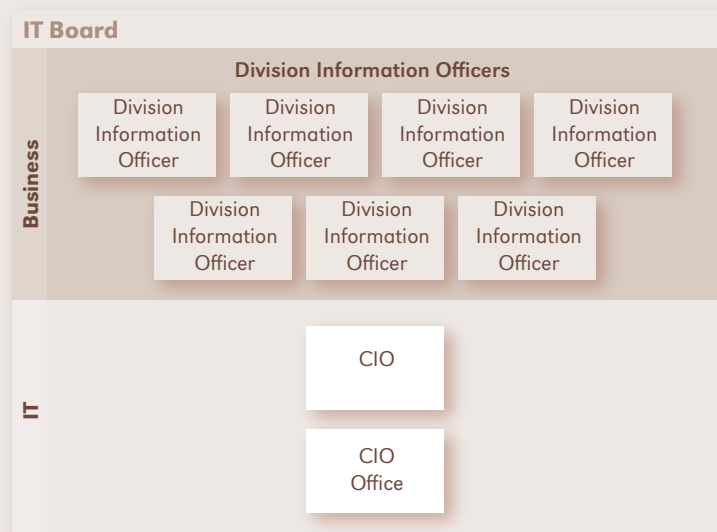
3. Zorg voor principes

Het vaststellen en het communiceren van een aantal principes draagt bij aan het dichten van de kloof tussen business en IT. Ze maken duidelijk hoe over bepaalde zaken wordt gedacht. Principes die richtinggevend zijn voor het uitvoeren van de IT-taak die ten dienste staat van de business, moeten samen met de business worden opgesteld. Via toepassing van het DIO-model dient consensus te ontstaan over het 'hoe en wat' van de principes. De onderwerpen waar principes voor moeten worden uitgewerkt zijn de volgende:

1. IT-strategie en -beleid;
2. business-IT-alignment;
3. innoverend vermogen;
4. organisatie-inrichting en personeel;
5. IT-architectuur en -infrastructuur;
6. systeemontwikkeling;
7. IT-operations;
8. managen van IT-projecten: methodiek en organisatie;
9. sourcing;
10. informatiebeveiliging.

Om duidelijk te maken hoe principes eruit kunnen zien, volgen een aantal voorbeelden per onderwerp:

- IT-strategie en -beleid: ten behoeve van alignment tussen business en IT zijn aan de kant van de IT Delivery Managers (DM's) benoemd als 'counterpart' voor de Division Information Officers (DIO'S) aan de kant van de business.
- systeemontwikkeling: voor het ontwikkelen, testen en in productie nemen van software/programmacode wordt gebruikgemaakt van een Ontwikkel, Test, Acceptatie en Productie (OTAP)-omgeving.
- IT-operations: de onderkende risico's ten aanzien van het toevoegen, wijzigen of verwijderen van IT-producten en IT-diensten worden in wijzigingsverzoeken en projecten geborgd door deze te vertalen naar acceptatiecriteria.



Figuur 3. IT-board

Bijzondere aandacht verdient het uitwerken van afspraken tussen business en IT over de 'day to day' werking van IT-basisvoorzieningen. Vaak is de business ontevreden over de dienstverlening vanuit IT zonder dat van tevoren is bepaald wat zij zouden mogen verwachten. Een belangrijk principe is dan ook dat er service level requirements dienen te zijn. Door het, in samenspraak tussen business en IT, uitwerken van service level requirements komt men tegemoet aan dit probleem. Stel samen vast hoe lang de helpdesk open is, hoe lang het duurt voor een storing van een bepaalde categorie is verholpen of door wie een bepaalde 'change' dient te worden goedgekeurd. Als dit van tevoren niet helder is, is dat een recept voor ontevredenheid. Als er iets speelt over een van de genoemde onderwerpen, is op basis van de vastgestelde principes helder wat het standpunt van IT is en wat men kan verwachten. Daarnaast wordt voorkomen dat steeds opnieuw het wiel moet worden uitgevonden



over dingen die van tevoren kunnen worden gedefinieerd en geborgd, waardoor de business traagheid kan ervaren. Erger nog, door het ontbreken van principes ontstaat willekeur en inefficiëntie. Principes zorgen voor voorspelbaar gedrag vanuit IT doordat het informele karakter van de IT-afdeling wordt gereduceerd. Dit wordt als prettig ervaren door de business.

4. Zorg voor focus

Vaak werken IT-afdelingen zonder projectenkalender of is deze gebrekkig. Het is van belang om voor de lange termijn IT-projecten te definiëren die in lijn zijn met de strategische koers van de organisatie en daarmee tegemoetkomen aan de wensen van de business. Voorkomen moet worden dat de IT-afdeling ad hoc te werk gaat, levert wat niet is besteld en dat de kosten uit de hand gaan lopen. Programmamanagement is nodig om te zorgen dat de verschillende projecten in onderlinge samenhang vanuit één perspectief worden aangestuurd. Daarbij speelt quality assurance gericht op het op tijd, binnen budget en met de bestelde kwaliteit leveren een belangrijke rol.

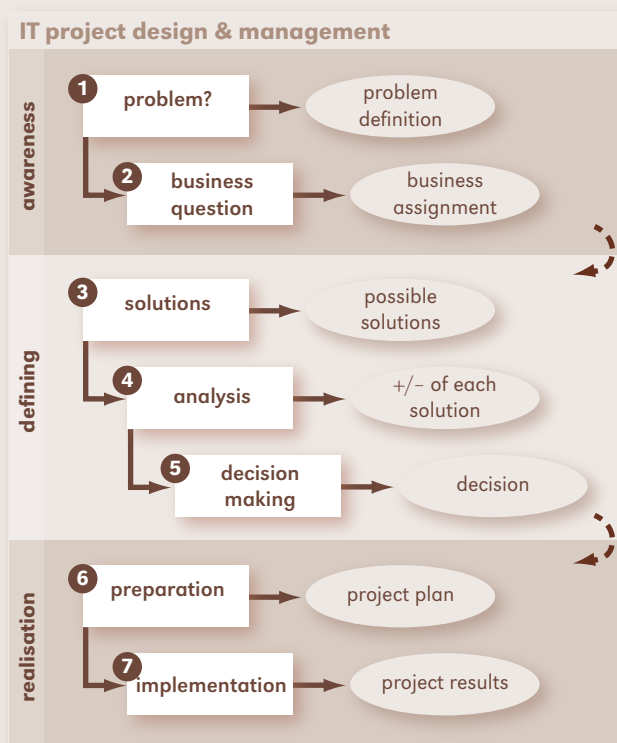
Focus resulterend in een projectenkalender kan dus ad-hocgedrag voorkomen, door goed te definiëren welke projecten op de lange termijn dienen te worden uitgevoerd. Daarnaast is van belang ervoor te zorgen dat besloten wordt bepaalde projecten niet uit te voeren. IT project design & management is in beide gevallen onmisbaar, maar wordt vaak niet toegepast.

Voordat een projectenkalender kan worden opgesteld, moet per project een traject van IT project design & management worden doorlopen (zie figuur 4).

Vele projecten kunnen van tevoren worden geëlimineerd door eerst een aantal vragen te stellen, zoals:

- Wordt er een probleem ervaren?
- Bestaat er een businessvraag? Welke?
- Bestaat er een financiële dekking voor het uitvoeren van het project?

Vaak ontbreekt een gedegen afweging van alternatieven en leiden meningen op basis van onjuiste aannames tot suboptimale keuzes. Een plan kan pas tot uitvoering komen na het doorlopen van de stappen in figuur 4.



Figuur 4. IT project design & management

Als niet aannemelijk wordt gemaakt dat een project iets oplevert, moet men er niet aan beginnen. De onderbouwing van wat het project oplevert, wordt over het algemeen gedaan door het opstellen van een businesscase. In een businesscase staan de kwantitatieve en kwalitatieve baten van het project, afgezet tegen de kosten. Als er geen positieve businesscase voor een project kan worden gemaakt geldt: beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald.

Conclusie

IT wordt dikwijls ervaren als niet aansluitend op de wensen van de business en niet strategisch voor de organisatie. Er gaat veel mis binnen IT en daarom is er de behoefte om IT anders in te richten en anders te laten functioneren. De brugfunctie tussen IT en business verdient aandacht: daarvoor zijn andere mensen nodig met een minder technische achtergrond. Duidelijk moet worden wie stuurt en wie beslist over IT: daar gaat IT-governance over. Willekeur, traagheid en inefficiency komen voort uit een gebrek aan fundament. Focus is van belang waar het gaat om projecten. Er zijn vaak veel te veel projecten en het aantal dat leidt tot succes is veel te laag. Door de vier genoemde stappen te doorlopen kunnen organisaties komen tot een goede inzet van IT resulterend in een succesvolle informatievoorziening.

Ivo Kouters en Age-Jan van der Meer zijn de oprichters en eigenaren van KoutersVanderMeer, Bureau voor prestatieverbetering. Zij hebben zich de afgelopen jaren binnen diverse organisaties beziggehouden met IT-governance- en program-assurance-vraagstukken.
E-mail: ivo.kouters@koutersvandermeer.nl en age-jan.vandermeer@koutersvandermeer.nl