

Over de kracht van het SBIP-raamwerk

BUSINESSINFORMATIEPLANNING: KOUDE KUNSTJE OF NACHTMERRIE?

Menig CFO heeft 'IT in de portefeuille', terwijl IT lang niet altijd tot het expertisegebied van CFO's gerekend kan worden. Vaak wordt er eenzijdig vanuit financieel perspectief naar IT gekeken: IT als kostenpost. Aan de basis de vraag: Wat is de toekomst van IT in ons bedrijf?, staat de fundamentele keuze om IT te beschouwen 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 aan de business (IT-effectiveness)? De auteurs laten aan de hand van een door hen ontwikkeld model zien, hoe u stap voor stap tot een strategisch businessinformatieplan kunt komen.

DOOR IVO KOUTERS EN JASPER DE VRIES

In organisaties waar IT als noodzakelijk kwaad wordt beschouwd, zie je vaak ad-hocgedrag op de IT-afdeling, waarbij alles is gericht op de korte termijn ('brandjes blussen'). Dit lijkt voor velen de goedkoopste manier om met IT om te gaan, zonder dat daar een onderbouwing voor is. Meer dan eens komt het voor dat 'de IT' de schuld krijgt van allerlei dingen die misgaan in de organisatie. Dat is vaak te wijten aan het 'op een eiland zitten' van de IT-afdeling, waarbij onvoldoende oog is voor het uitvoeren van IT-activiteiten die aansluiten op de wensen van de organisatie, ofwel *business/IT-alignment*.

Binnen organisaties die ten aanzien van hun 'IT-volwassenheid' een stap verder zijn, wordt het strategische belang van IT steeds meer erkend. Er is behoefte aan een meer gestructureerde aanpak van IT-activiteiten. Toch zijn weinig bedrijven daadwerkelijk in staat IT zo in te zetten, dat het aantoonbaar toegevoegde waarde heeft. Naar onze mening moet IT, wil het bestaansrecht hebben, de organisatiedoelstellingen helpen realiseren en organisatorische prestaties helpen verbeteren.

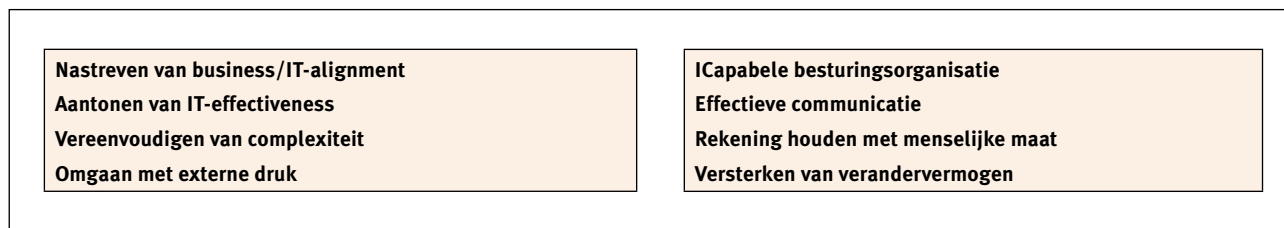
Informatiemanagement houdt zich bezig met de wijze waarop organisaties zich nu én in de toekomst effectief en efficiënt in hun informatiebehoefte kunnen voorzien. Het doel is het bereiken en behouden van een hoge IT-effectiveness.

Een *strategisch businessinformatieplan* (SBIP) is een middel om gestructureerd de IT-effectiveness te vergroten, doordat het kaderstellend is voor een langere periode en gebaseerd is op wensen van 'de business'.

Het door ons ontwikkelde SBIP-raamwerk is een praktisch hanteerbaar hulpmiddel om te komen tot een SBIP.

Knelpunten van IT-effectiveness

Een aantal knelpunten belemmert het sturen op en het realiseren van de potentiële toegevoegde waarde van IT aan de business. Het belangrijkste hiervan is het nastreven van strategische afstemming tussen de business en IT, ofwel *business/IT-alignment*. Doordat IT steeds meer verweven raakt met bedrijfsprocessen, moeten deze goed op elkaar aansluiten. Dit is te realiseren door het aanbod van IT af te stemmen op de wensen van de organisatie. Traditionele benaderingen van

**Figuur 1****Knelpunten van IT-effectiveness**

informatiemanagement besteden echter te weinig aandacht aan de relatie van IT met de business.

Een ander knelpunt bij informatiemanagement is het aantonen van kosten en baten van IT-investeringen. De bijdrage die IT uiteindelijk levert aan de organisatie bestaat meestal uit niet-tastbare aspecten, zoals een verbeterd klantproces of nieuwe distributiekanaalen. Het is in financiële termen moeilijk aan te tonen wat IT hierbij precies oplevert. Ook worden de kosten vaak toegerekend aan materialen en afdelingen in plaats van aan activiteiten en diensten. Hierdoor is IT-effectiveness nog lastiger aan te tonen.

De constante toevoer van innovaties en nieuwe concepten op het gebied van IT zorgen voor een verhoogde complexiteit. Waar moeten we allemaal op letten als we IT gaan gebruiken in onze organisatie? Het gebruik van standaarden vereenvoudigt deze complexiteit. Ook het werken met architecturen maakt de complexiteit meer beheersbaar. Tegen dit knelpunt wordt al het een en ander gedaan. Toch blijkt er behoefte te zijn aan allesomvattende, gemakkelijk te hanteren standaarden. CobiT is er een van en deze wordt steeds meer internationaal geaccepteerd als *best practice* om grip te krijgen op informatievoorziening.

Het is in financiële termen moeilijk aan te tonen wat IT hierbij precies oplevert

Bij het omgaan met externe druk op de organisatie ligt ook een grote uitdaging. Vooral de ontwikkelingen op het gebied van technologie en wetgeving vergroten de druk. Denk hierbij aan RFID en de Sarbanes-Oxley Act. IT-strategie is door dit soort ontwikkelingen nooit af en hierdoor kunnen vraag en aanbod nooit op één lijn komen en blijven. Periodieke bijstelling en continue monitoring is hierdoor noodzakelijk. Twee andere grote knelpunten zijn de problematiek rondom de bestuursorganisatie en de communicatie. De besluitvor-

ming rondom IT-projecten is vaak versnipperd. IT'ers bepalen te vaak zelfstandig de IT-strategie. Het is noodzakelijk om formele afspraken te maken over wie welke beslissingen neemt. De directie wordt bijvoorbeeld vaak niet genoeg betrokken bij IT-investeringen. Tevens verloopt de communicatie tussen de verschillende betrokkenen vaak niet soepel. Dit komt vooral door het verschil in kennisniveau en het gebruik van vaktaal. De directie moet meer verstand hebben van informatiekunde; IT-managers meer van organisatiekunde.

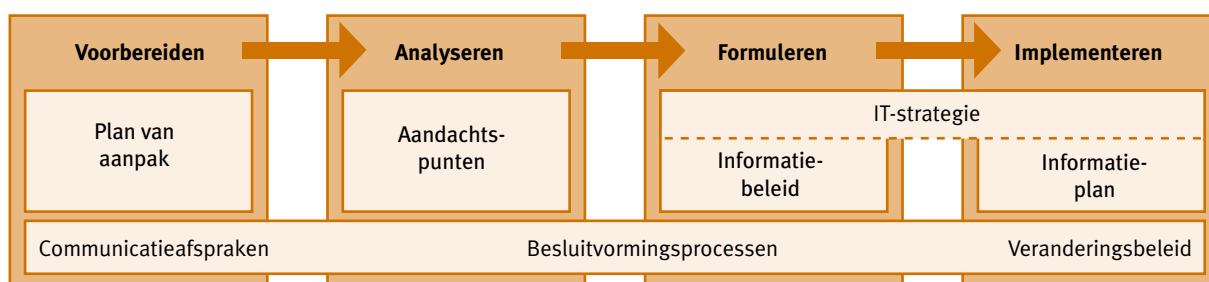
Ten slotte noemen we nog twee knelpunten die vaak nogal onderschat worden. Dit zijn het rekening houden met de 'menselijke maat' en het verandervermogen. De veranderingen die IT-projecten teweegbrengen, brengen veelomvattende implicaties met zich mee. Het vergroten van de acceptatie en het verlagen van weerstand bij de implementatie van informatiesystemen blijft een uitdaging. Uiteindelijk moeten mensen de veranderingen doorvoeren en 'ermee' werken. Toch wordt weinig rekening gehouden met de menselijke capaciteiten door het gebruik van rationale constructies, zoals portfoliomanagement. Leiderschap is nodig om rekening te houden met de 'menselijke maat' en, met dit in het achterhoofd, een IT-strategie uit te werken.

Maatregelen tegen de knelpunten

Een aantal maatregelen biedt oplossingen voor de genoemde knelpunten. Deze maatregelen zijn het formuleren van IT-strategie, het optimaliseren van business/IT-alignment en het inrichten van IT-governance.

Formuleren van IT-strategie. IT-strategie beschrijft de manier waarop de inzet van IT helpt de missie en doelen van de organisatie te realiseren. Het bestaat uit informatiebeleid en een informatieplan. Informatiebeleid omvat uitgangspunten die in de visie van het management in acht genomen moeten worden binnen de IT-functie. Het informatieplan wordt hiervan afgeleid. Het biedt een 'groeipad' waarlangs alle verbeteringen en aanpassingen in de informatievoorziening doorgevoerd kunnen worden.

Voorafgaand aan het formuleren van IT-strategie (zie figuur 2) wordt de huidige situatie geanalyseerd. De bevindingen hieruit vormen aandachtspunten voor het formuleren van infor-



Figuur 2
Formuleren van IT-strategie

matiebeleid. Vervolgens wordt op basis hiervan een plan van aanpak opgesteld. Na het formuleren van informatiebeleid wordt deze geïmplementeerd met behulp van een informatieplan. Gedurende het gehele traject dient aandacht besteed te worden aan communicatieafspraken, besluitvormingsprocessen en veranderingsbeleid.

IT'ers bepalen te vaak zelfstandig de IT-strategie

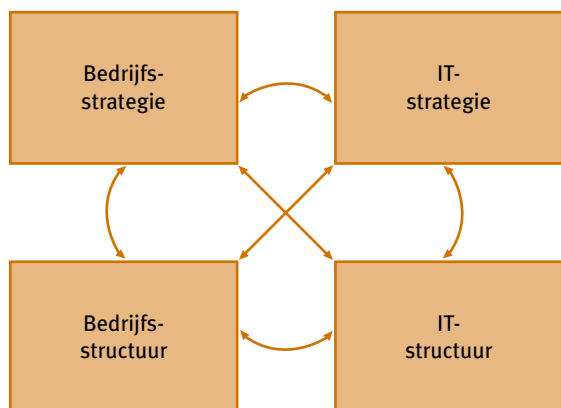
Optimaliseren van business/IT-alignment. Om inzicht te krijgen in business/IT-alignment hebben Henderson en Venkatraman (1999) het *Strategic Alignment Model (SAM)* ontwikkeld, dat de verschillende perspectieven van alignment weergeeft (zie figuur 3). Het model wordt gebruikt voor de bewustwording van de samenhang tussen vier dynamische elementen: bedrijfsstrategie, IT-strategie, bedrijfsstructuur en IT-structuur. Deze vier elementen dienen 'aligned' te zijn.

Naast aandacht voor de vier elementen geeft Luftman (1996) zes dimensies aan die invloed hebben op de mate waarin

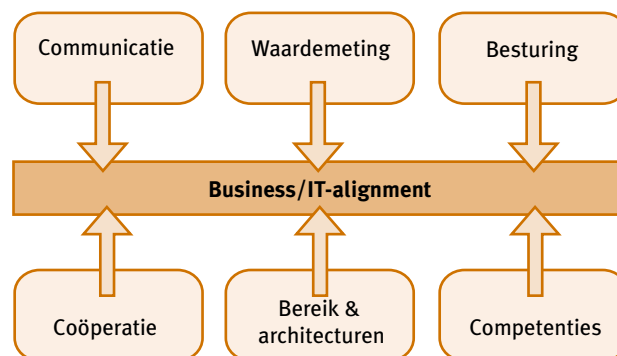
business/IT-alignment wordt bereikt. Het betreft de dimensies communicatie, coöperatie, competenties, bereik en architecturen, waardemeting en besturing. Het nastreven van alignment wordt geoptimaliseerd door het beoordelen van de volwassenheid van elk van deze dimensies en hieruit verbeterpunten af te leiden. Het *Alignment Maturity Model (AMM)* is hier een hulpmiddel bij (zie figuur 4).

Inrichten van IT-governance. Het inrichten van IT-governance is eveneens belangrijk. IT-governance bestaat uit leiderschap, organisatorische structuren en besturingsprocessen. Leiderschap is nodig om in de organisatie op IT toezicht te houden, te verantwoorden, te besturen en te beheersen. Weill (2004) heeft onderzoek gedaan naar het gebruik van typen organisatorische structuren in toporganisaties. Deze organisaties betrekken veelal de directie bij beslissingen over IT-investeringen.

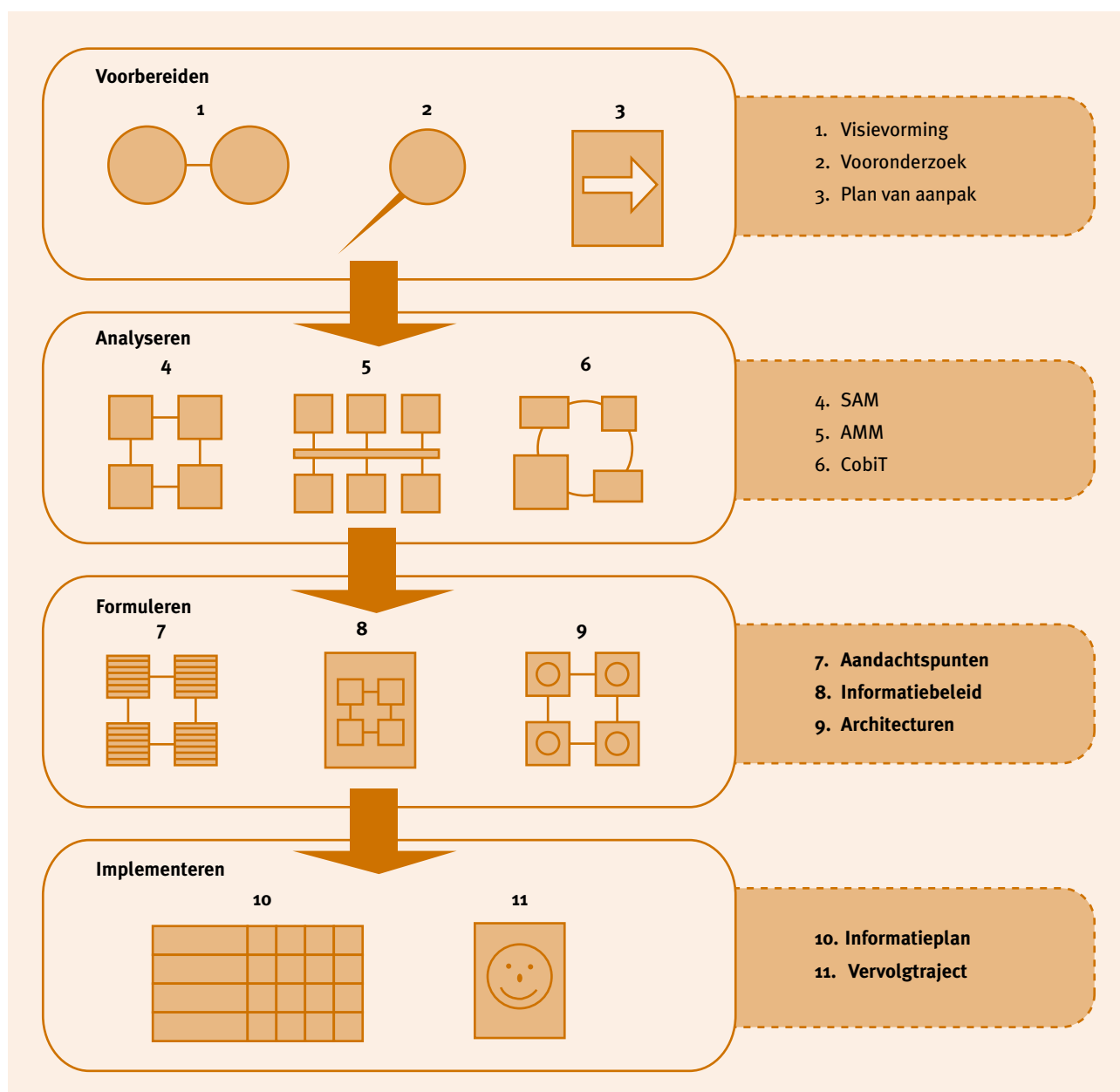
Ten slotte worden 34 besturingsprocessen onderkend, die onderverdeeld zijn in vijf focusgebieden: waardelevering, strategische alignment, middelenbeheer, risicobeheersing en prestatiemeting. Het ITGI (2003) heeft het raamwerk *Control Objectives for Information and related Technology (CobiT)* ontworpen ter ondersteuning van het inrichten van IT-governance.



Figuur 3
Het Strategic Alignment Model (SAM)



Figuur 4
Het Alignment Maturity Model (AMM)



Figuur 5
Het SBIP-raamwerk

Strategische businessinformatieplanning

Wanneer de maatregelen 'formuleren van IT-strategie', 'optimaliseren van business/IT-alignment' en 'inrichten van IT-governance' gecombineerd worden, ontstaat een sterk raamwerk gericht op de onderkende knelpunten. Het raamwerk (zie figuur 5) wordt gebruikt voor het opstellen van een SBIP en bestaat uit de fasen: voorbereiden, analyseren, formuleren en implementeren. Hierna geven we een toelichting op de te nemen stappen in elke fase.

Voorbereiden

Alvorens met het SBIP-traject begonnen kan worden, dient tussen

alle betrokkenen overeenstemming bereikt te worden over de visie op de informatievoorziening. Betrokkenen zijn onder andere de directie, de informatiemanager, IT-managers en lijnmanagers. Vervolgens wordt een kort vooronderzoek gedaan naar de uitgangssituatie betreffende inhoud en proces van het SBIP-traject. Onder andere de IT-volwassenheid, relevante externe ontwikkelingen, IT-trends en organisatorische condities worden 'snel' in kaart gebracht.

Op basis van bevindingen uit het vooronderzoek wordt een plan van aanpak opgesteld. Hierin staat zowel een planning met inzet van mensen en middelen, als gemaakte afspraken voor het gehele SBIP-traject. Voornamelijk afspraken over

veranderbeleid, de ontwikkelbenadering, rapportage en communicatie zijn van belang. Met betrekking tot het inrichten van IT-governance wordt bepaald hoe wordt omgegaan met leiderschap en organisatorische structuren. Hiervoor worden afspraken gemaakt betreffende plaatsing van de IT-functie en wie verantwoordelijk is voor het nemen van beslissingen.

Analyseren

Voordat bepaald kan worden waar de organisatie naartoe moet en wil, dienen eerst verschillende analyses uitgevoerd te worden. Afhankelijk van de focus van de organisatie worden relevante aspecten uit het SAM geanalyseerd. Het betreft de dynamische elementen bedrijfsstrategie, bedrijfsstructuur, IT-strategie en IT-structuur.

De informatievoorziening dient afgestemd te zijn op de bedrijfsstrategie

Uiteindelijk wordt uit de analyses een samenhangend overzicht opgesteld met relevante bevindingen en verbeterpunten. Dit overzicht dient als input voor het formuleren van het informatiebeleid.

Bedrijfsstrategie. De informatievoorziening dient afgestemd te zijn op de bedrijfsstrategie. Het doel van analyses voor het element bedrijfsstrategie is het verwerven van inzicht en begrip over de huidige bedrijfsstrategie. Marktsegmenten, producten en/of diensten, kritieke succesfactoren en kerncompetenties worden kort beschreven. Het vijfkrachtenmodel van Porter en de SWOT-analyse kunnen hierbij worden gehanteerd.

Bedrijfsstructuur. Vervolgens worden bedrijfsprocessen, organisatiestructuur, besturingsmechanismen, mensen en middelen geanalyseerd. Het is belangrijk vooral te letten op de invloed van de geanalyseerde elementen op de informatievoorziening. De relatie tussen de bedrijfsstructuur en bedrijfsstrategie moet duidelijk worden.

IT-strategie. Daarna is het van belang te kijken naar de huidige IT-strategie met de visie van het management, besturing en lopende actiepunten. Een evaluatie van de zes business/IT-alignment-dimensies volgens het AMM hoort hier ook bij. Afhankelijk van de focus wordt ook de volwassenheid van relevante besturingsprocessen geanalyseerd aan de hand van CobiT.

IT-structuur. De volgende stap is het analyseren van de huidige IT-structuur, ofwel informatievoorziening. Hierbij worden de taakstelling van de informatievoorziening, nog

niet en al wel geautomatiseerde gegevensstromen, applicaties en de kwaliteit van de huidige informatievoorziening geanalyseerd. Ook de informatiebehoeften worden vastgesteld. De in gebruik zijnde technische infrastructuur wordt in kaart gebracht. De technische infrastructuur bestaat uit hardware, netwerken, platformen en standaardsoftware, maar ook personeel, leveranciers en huisvesting.

Formuleren

De conclusies uit voorgaande analyses worden aan elkaar gerelateerd, bijvoorbeeld welke bedrijfsprocessen welke diensten ondersteunen en welke informatiesystemen hierbij gebruikt worden en noodzakelijk zijn. Het is belangrijk te letten op de consequenties van kritieke succesfactoren voor de informatiebehoeften en of die vervuld worden. Het komt neer op het beantwoorden van de vraag: Wat zijn de bevindingen uit de analyses en welke aandachtspunten volgen hieruit?

De wijzigingen en intenties dienen kort en krachtig te worden beschreven en te worden vertaald naar concrete en praktische beleidsuitgangspunten. Het betreft uitspraken en standpunten over de gewenste situatie en niet om een gedetailleerde vormgeving daarvan. Het is belangrijk te letten op het evenwicht in vrijheidsgraden van het geformuleerde beleid. Het moet geen keurslijf worden, maar algemeen geldende gedragsregels bevatten, waarbinnen ruimte is voor decentrale initiatieven en oplossingen. Hierbij is het van belang rekening te houden met het veranderbeleid, de ontwikkelbenadering, de communicatieafspraken en de besluitvormingsprocessen. Het aantal beleidsuitgangspunten dient beperkt te blijven tot een minimale set gemakkelijk en eenduidig te interpreteren regels.

Organisaties laten zich leiden door de waan van de dag

Naast uitgangspunten kan een concreter beeld geschetst worden van de gewenste situatie door architecturen te ontwerpen voor elk van de elementen bedrijfsstrategie, bedrijfsstructuur, IT-strategie en IT-structuur uit het SAM. De essentie van architecturen is het vanuit een bepaalde visie definiëren en hanteren van een verzameling generieke ontwerpuitgangspunten en ontwerpbeslissingen, ondersteund door formele afspraken en principes. De complexe samenhang wordt overzichtelijk weergegeven, waardoor de architectuurontwerpen als communicatie-instrument gebruikt kunnen worden. Tevens kan het dienen als referentiekader voor uit te voeren projecten. Architecturen kunnen ontworpen worden voor product-marktcombinaties, distributiekanaalen, kwaliteitseisen voor producten en/of diensten, bedrijfsprocessen, organisatie-

structuur, applicatieportfolio, gegevensverzamelingen en een concept van de technische infrastructuur met hardware en netwerkcomponenten.

Implementeren

Op basis van het informatiebeleid en eventuele architecturen worden speerpunten bepaald en geclusterd tot een overzicht met uit te voeren projecten. Deze projecten worden beoordeeld op kosten, baten en risico's en worden beschreven in een projectenportfolio. In de projectenportfolio wordt bepaald welke projecten daadwerkelijk uitgevoerd gaan worden. Door het stellen van prioriteiten worden ze in samenhang gebracht in de vorm van plateaus. Hierbij wordt een informatieplan opgesteld. Voor elk project wordt een planning, een projectorganisatie en een budget vastgesteld.

Ten slotte is het van groot belang de uitvoering van projecten daadwerkelijk in gang te zetten en deze voortdurend te monitoren en te bewaken. Het doel is het op een hoog niveau in de organisatie sturen van de totale portefeuille aan projecten. Het programmamanagement en een beheerorganisatie dienen hiervoor ingericht te worden. Met behulp van programmamanagement kan worden gemigreerd naar de gewenste situatie vanuit doelen die de organisatie wil bereiken door middel van activiteiten en projecten.

Het uiteindelijke SBIP is in zijn definitieve vorm gedurende meerdere jaren taakstellend voor de gehele organisatie. Het bevat een IT-strategie bestaande uit informatiebeleid en een informatieplan.

Conclusie

Veel organisaties beschikken niet over een goed strategisch businessinformatieplan. De oorzaak hiervan is dat organisaties het nut niet inzien van een dergelijk plan en dat ze zich laten leiden door de waan van de dag. Een andere oorzaak is dat organisaties vaak niet goed weten welke stappen gezet moeten worden om te komen tot een goede IT-strategie.

In de praktijk zijn diverse modellen beschikbaar die handreikingen bieden voor onderwerpen als IT-strategie, business/IT-alignment en IT-governance. Organisaties hanteren deze modellen of delen hiervan om te komen tot activiteiten die moeten leiden tot strategie. Deze activiteiten worden veelal niet in samenhang beschouwd.

Een strategisch businessinformatieplan is geen nieuw fenomeen. Het is een krachtige methode als je weet hoe je deze moet toepassen binnen de organisatie. De behoefte aan het door ons ontwikkelde SBIP-raamwerk is ontstaan omdat bestaande methodieken te ingewikkeld en te mechanisch zijn, ze geen samenhang tussen de verschillende aandachtsgebieden vertonen en niet het gehele spectrum van IT-strategie, Business/IT-alignment én IT-governance,

afdekken. Het SBIB-model is een combinatie van bestaande modellen, resulterend in één praktisch toepasbaar model dat stap voor stap doorlopen kan worden.

Drs. Ivo Kouters (ivo.kouters@nl.ey.com) en drs. Jasper de Vries (jasper.de.vries@nl.ey.com) zijn beiden werkzaam bij Ernst & Young Advisory en houden zich voornamelijk bezig met IT-governance- en program assurance-vraagstukken.

Literatuur

- ~Abcouwer, T., H. Gels en J. Truijens (2006), *Informatie management en beleid*, Den Haag, SDU- uitgevers.
- ~Luftman J. (1996), *Competing in the Information Age. Strategic Alignment in Practice*, New York, Oxford University Press.
- ~Thiadens T. (2004), *Sturing en organisatie van IT voorzieningen*, Zaltbommel, Van Haren.
- ~Grembergen W. van en S. de Haes (2004), *IT Governance Mechanismen. CobiT en de Balanced Scorecard*, Kluwer, Deventer.
- ~Weill, P. (2004), *Don't Just Lead, Govern. How Top-Performing Firms Govern IT*, Cambridge, MA, Massachusetts Institute of Technology.

Bestel uw professionele vakliteratuur nu met **50 tot 75% korting!**

Kluwer
a Wolters Kluwer business

50-75% KORTING

KLUWER BOEKEN SALE

Ga snel naar www.kluwer.nl/boekensale voor de boekenselectie of om direct te bestellen.

OP = OP