

Bestuur en beheers: neem uw verantwoordelijkheid in de kloof

door Barry Derksen

De kloof tussen business & IT bestaat al sinds de jaren '80. Ze zouden elkaar niet begrijpen en de samenwerking is niet effectief voor het totale bedrijf. In de afgelopen decennia is veel over dit onderwerp gepubliceerd, er zijn modellen ontwikkeld en in de praktijk is gewerkt aan verbeteringen. Maar is deze klassieke kloof nu wel gedicht?

Daarom is er binnen de Nederlandse markt een onderzoek gehouden met de kernvraag: 'Hoe effectief is de samenwerking tussen business & IT?' als onderdeel van het eerder behandelde Luftman model. De volgende onderwerpen kwamen aan bod:

1. De governance van IT;
2. Alignment tussen IT-vraag en -aanbod;
3. Professionaliteit van IT-vraag en -aanbod;

Over het onderzoek

In totaal hebben 1046 respondenten meegedaan aan het onderzoek. In verband met de ruimte zijn de verdelingsgegevens over branches, rollen en omvang organisatie niet meegenomen in deze publicatie. De verdeling kan echter representatief worden geacht, onderliggend onderzoeksrapport is beschikbaar op www.bitti.nl.

Organisatievormen voor de organisatie van de informatievoorziening

Bij de inrichting van de organisatie en besturing van IT zijn, in grote lijnen, vier vormen te herkennen volgens een indeling naar:

- De mate waarin governance van IT is ingericht, op een schaal van afwezig tot veel;
- De mate waarin management van IT centraal of decentraal is geregeld. We bedoelen hiermee de aansturing van IT-mensen en -middelen, niet de fysieke plaats of de technische middelen.

Business & IT Alignment (BITA) in 7 artikelen.

In de eerste ICT Magazine is in gegaan op Business & IT alignment en de stand van zaken in Nederland. In 6 opeenvolgende artikelen behandelen we de 6 genoemde vlakken van het model van Luftman (zie ICT Magazine 1, blz. 10-11).

Achtereenvolgens gaan we in op:

1. Communicatie
2. Toegevoegde waarde
3. Governance
4. Partnership
5. Architectuur
6. Competenties

In dit artikel is Toegevoegde waarde het onderwerp. Uw organisatie meten?

Kijk op www.bitti.nl

De uiterste vormen zijn de centralistische en solitaire organisatie. De hybride organisatie is een mengvorm, waarvan we een facilitaire en een federatieve variant onderscheiden. Welke positionering bij welke organisatievorm past, hangt in hoofdzaak af van de besturing en de strategie van de organisatie in zijn geheel. Voorts zijn belangrijke factoren de organisatiestructuur van de gehele organisatie, de producten en bedrijfsprocessen, de geografische spreiding, en van de specifieke eisen die aan de IT-dienstverlening worden gesteld.

Het belang van een gecentraliseerde IT governance ligt in het zodanig vaststellen van de juiste kaders, richtlijnen, beleid en sturing, dat waar nodig het IT-management decentraal wordt uitgevoerd zonder verlies van gemeenschappelijke belangen. Onderlinge communicatie kan bijvoorbeeld gegarandeerd blijven door afspraken op het gebied van architectuur en standaards. Om dezelfde reden is het zinvol de verantwoordelijkheden voor IT governance en management helder te onderscheiden.

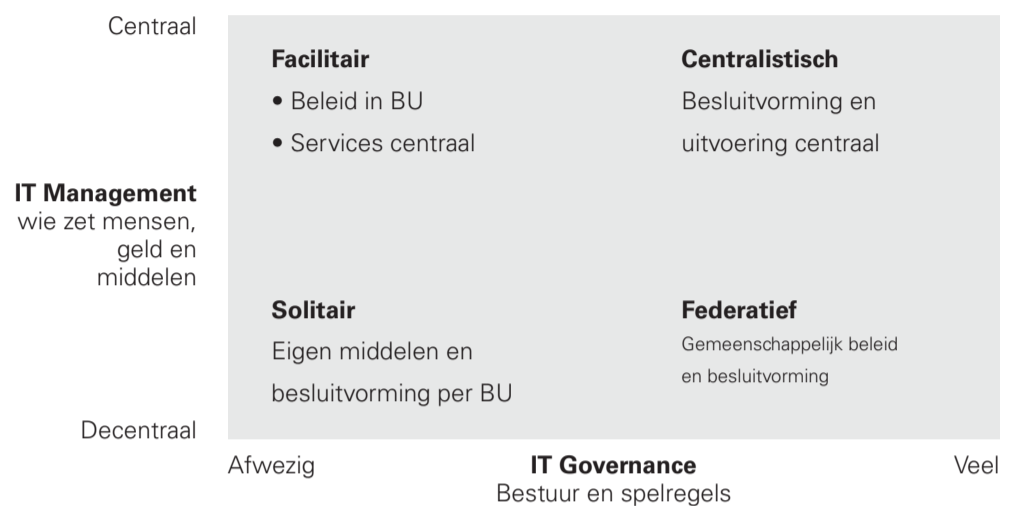
Indien besloten is tot een centrale uitvoering van IT management, bijvoorbeeld door een facilitaire IT-organisatie op te zetten, dan is het belangrijk dat de centrale IT-organisatie goede services levert, afgestemd op de eisen en wensen van de klanten. Alleen dan zal de centrale IT-organisatie als dienstverlener worden geaccepteerd.

De samenwerking tussen organisatiefuncties – zowel primair als ondersteunend – en IT is belangrijk. Het primaire bedrijfsproces kan zo de juiste ondersteuning krijgen op de verschillende gebieden. De IT is ondersteunend aan de andere organisatiefuncties, maar kan ook mogelijkheden bieden. De dialoog, afstemming en samenwerking tussen IT en de overige functies verdient daarom de aandacht. In de hiernavolgende paragraaf gaan wij in op de verdeling zoals aangetroffen binnen de Nederlandse organisatie gebaseerd op het onderzoek.

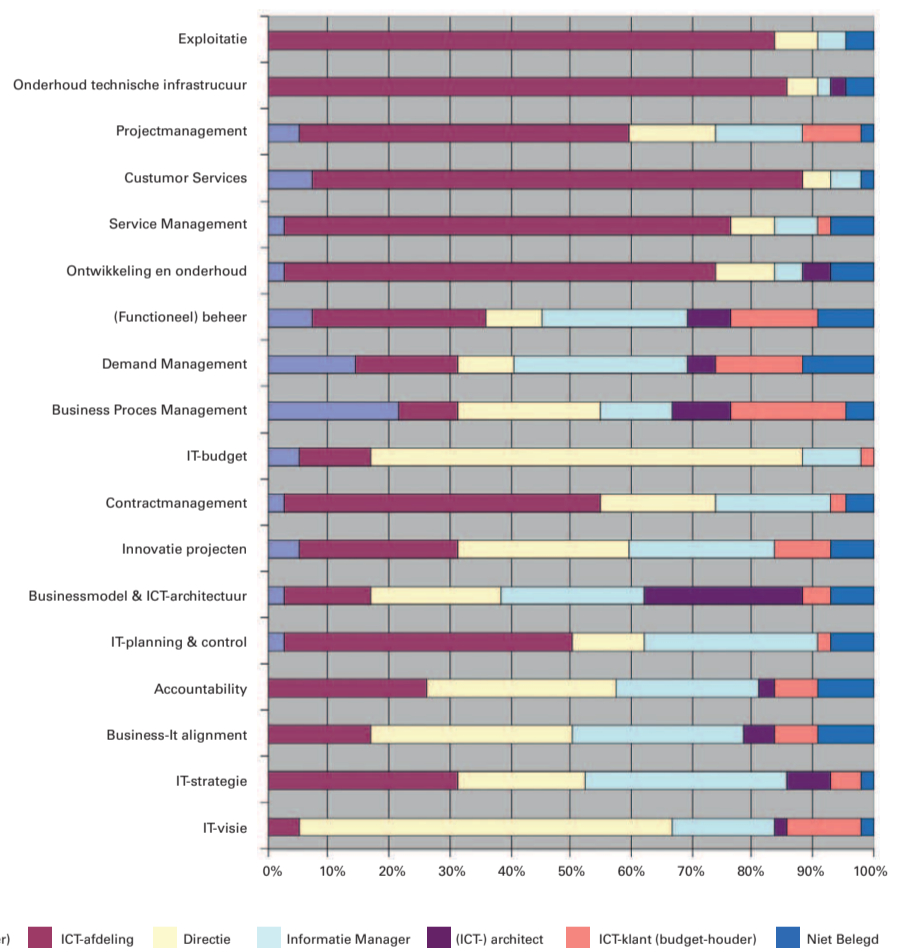
Verdeling van de verantwoordelijkheden voor ICT

Een deel van de vragenlijst behandelde het onderwerp ICT governance. Dit betrof 106 respondenten die de rol van CIO, CFO of CEO verantwoordelijk

Figuur 1.1: Organisatievormen voor IT governance en management



Figuur 1.2: Verdeling verantwoordelijkheid (n = 106)



voor de governance en afstemmen van ICT strategie cq business strategie. De kernvraag ging over de benoeming van de verantwoordelijkheid voor een

aantal ICT onderwerpen. De uitkomsten hiervan zijn in figuur 1.2 grafisch weergegeven.

FLEXIBELE CLOUD?

Cam IT Solutions biedt krachtige consultancy vanuit een transparante menukaart



Cam IT Solutions B.V.
Edisonbaan 6
3439 MN Nieuwegein
t +31 (0)30 6005030
f +31 (0)30 6005040
info@cam.nl
www.cam.nl

passionele professionals

Wij gaan dieper dan Contract Management, verder dan alleen software voor een gestroomlijnde administratie. We adviseren u over de totale strategie, creëren en implementeren op tactisch niveau en zijn uw operationele ondersteuning. Doeltreffend maatwerk met effect: kostenbesparingen, transparantie en minimalisatie van financiële risico's. Onze passie is u te laten winnen...

Betula

www.betulaservices.nl

Niet volgens het boekje

Als wij figuur 1.2 vergelijken met de theorie rondom verantwoordelijkheden betreffende ICT (gebaseerd op ITIL, BISO, CoBIT en ASL, dan blijkt de afwijking conform onderstaand tabel te zijn. Hieraan zijn tevens een aantal conclusies verbonden.

Verantwoordelijk voor:	Volgens de theorie	% conform theorie	% niet conform theorie	Conclusie
IT-visie:	Directie	62%	38%	Het merendeel van de organisaties heeft dit op de juiste plek belegd. Opvallend is natuurlijk dat bij 38% van de organisaties de directie de IT visie heeft 'uitbesteed'.
IT strategie:	Informatiemanager	33%	67%	In bijna 31% van de gevallen definieert de ICT afdeling haar eigen ICT strategie. De ICT afdeling blijkt dus bij heel veel organisaties nog steeds 'aan het stuur' te staan.
Business-IT alignment:	Directie Informatiemanager	62%	38%	Het merendeel van de organisaties heeft de verantwoordelijkheid goed belegd, echter uit het vervolg van ons onderzoek blijkt dat dit niet goed geïmplementeerd is. Ook hier blijkt dat in 17% van de gevallen dit als een verantwoordelijkheid van de ICT afdeling wordt gezien.
Accountability:	Directie	31%	69%	Verantwoordelijkheid voor de verdeling (primair een directie aangelegenheid) van de verantwoordelijkheden is niet goed belegd.
IT planning & control:	Informatiemanager	29%	71%	Wil de klant daadwerkelijk aan het stuur staan, dan dient de klant de planning te kunnen vormgeven. Uiteraard speelt de ICT afdeling hierbij een belangrijke rol.
Business model & ICT architectuur:	ICT architect	26%	74%	Uit de brede spreiding (en beleggen bij de directie) blijkt dat deze taak nog niet duidelijk onderkend wordt in de organisatie. Opvallend is dat in 7% van de gevallen deze taak in het geheel niet is belegd.
Innovatieve projecten:	Informatiemanager	24%	76%	Het grootste aantal respondenten verwacht dat de directie deze rol voor haar rekening neemt. Directie heeft innovatie niet (structureel) op de agenda staan (BitTI 2005).
Contract management:	ICT afdeling	52%	48%	De ICT organisatie moet in staat worden geacht contracten het beste te kunnen managen. Soms bij directie, soms bij de informatiemanager.
IT budget:	ICT klant (budgethouder)	2%	98%	Dit is een opvallend resultaat, waaruit blijkt dat de klant (budgethouder) nog steeds niet aan het stuur staat. Natuurlijk heeft de directie hier een belangrijke rol in.
Business proces management (BPM):	Informatiemanager	12%	88%	ICT architect is hierbij ondersteunend. Opvallend is dat de lijn (gebruiker) en de directie hier een rol in vervullen.
Demand Management:	Informatiemanager	29%	71%	Brede spreiding. ICT afdeling krijgt vanuit meerdere hoeken van de organisatie eisen en wensen. Waardoor ze (uit noodzaak) zelf maar demand management organisatie. BISO en andere blijken nog weinig te worden toegepast. Dit sluit aan bij vraag 109, waarin zichtbaar wordt dat in slechts 35% van de onderzochte organisaties er één aanspreekpunt met duidelijke aansturing plaatsvindt.
(Functioneel) beheer:	Lijn / gebruiker	7%	93%	In 29% van de onderzochte organisaties wordt dit als verantwoordelijkheid van de ICT afdeling gezien. Dit mag je niet van de ICT afdeling verwachten. (zie ook vraag 96, waarin 33% van de respondenten aangeven functioneel applicatiemanagement te hebben uitbesteed aan de ICT afdeling).
Ontwikkeling en onderhoud:	ICT afdeling	71%	29%	Dit hangt af van het type ICT ontwikkeling. Ontwikkelingen met een functionele impact zouden minimaal in nauw overleg met de ICT klant moeten plaatsvinden.
Service Management:	ICT afdeling	74%	26%	Conform andere resultaten uit dit onderzoek.
Customer Services:	ICT afdeling	81%	19%	Goed belegd.
Project management:	ICT klant (budgethouder)	10%	90%	Het merendeel van de respondenten geeft aan dat dit een verantwoordelijkheid is van de ICT afdeling (55%). Als er een systeem wordt ontwikkeld ten behoeve van de klantorganisatie moet de lijn in de lead zijn, dit kan niet aan ICT worden overgelaten.
Onderhoud technische infrastructuur:	ICT afdeling	86%	12%	Goed belegd.
Exploitatie:	ICT afdeling	83%	17%	Goed belegd.

Tot slot, enkele overwegingen bij het onderzoek

Op de vraag 'Wie is verantwoordelijk voor business en ICT alignment in uw organisatie?' was de verdeling als volgt:
 17% De IT-manager
 33% De directie
 28% De informatiemanager
 Een belangrijke vraag die een organisatie zichzelf kan stellen is: 'Waarom zou het inbedden van de ICT strategie in de bedrijfsstrategie op strategisch en tactisch niveau niet de verantwoordelijkheid van de IT-manager kunnen zijn?'

Een resultaat uit het onderzoek is dat 'de directie volgens de respondenten verantwoordelijk is voor de IT-visie (60%) en Innovatie (28%)'. Echter

deze directie heeft innovatie niet (structureel) op de agenda staan (BITTI onderzoek 2008). Een belangrijke vraag die een organisatie zichzelf hier kan stellen is: 'Innovatie en innovatief omgaan met (nieuwe) ICT is cruciaal voor de slagkracht en het overleven van organisaties. Moeten deze onderwerpen niet op een andere plaats in de organisatie worden belegd?'

Tenslotte geeft een relatief hoog aantal respondenten aan dat Business procesmanagement (BPM) bij de directie (20%) of in de lijn (22%) is belegd en het merendeel van de respondentengeeft aan dat projectmanagement

een verantwoordelijkheid is van de ICT afdeling (55%). Een belangrijke vraag die een organisatie zichzelf hierbij kan stellen is: 'BPM bij de directie en projectmanagement bij ICT is, volgens de theorie, een kenmerk van een onvolwassen organisatie. Is dat echt zo?'

Zie 'Modellen die werken, kwaliteit in bedrijf & informatievoorziening' Derksen/Noordam, 2008.

Barry Derksen is directeur bij het Business & IT Trends Institute. BITTI richt zich op benchmark, assessment, audit en adviesvraagstukken.

Marco Lesmeister

Column



De wereld vergaat

Naar het schijnt tenminste, dus bij het schrijven van deze column besef ik me dat het misschien wel zonde van mijn tijd is. Maar goed dat ICT zo ontzettend leuk vakgebied is. Er zijn geen trends specifiek voor 2012 in de ICT. De ontwikkelingen houden geen kalender bij! Storage blijft een snel ontwikkelend vakgebied, logisch, want we willen alles weten, delen en opslaan. Storage kent de volgende deelgebieden:

- Archivering
- Backup
- Consolidatie
- Data Recovery

Inderdaad, de opmerkelijke lezer had het al gezien, een klassiek ABCD-tje...

Teloorgang van de almachtige

Verder zal cloud, of managed services, of ASP, of hoe die oude wijn in nieuwe zakken dan ook mag gaan heten, natuurlijk gewoon door blijven gaan. Wij willen altijd overal bij kunnen en dat vind ik zelf eigenlijk wel de meest interessante ontwikkeling van de afgelopen jaren: de consumerization zoals dat dan zo mooi heet. Ik heb als consument meer ultramoderne ICT middelen tot mijn beschikking gekregen in zeer korte tijd, dan ik in de afgelopen 25 jaar in de ICT bij elkaar heb gezien. En daarom pik ik, en met mij alle gebruikers, het niet meer dat mijn ooit zo almachtige ICT afdeling mij beperkt in wat ik wel en niet mag en hoe ik dat mag. Consumerization en BYOD (Bring Your Own Device) zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ik wil op elk device wat ik thuis ook kan gebruiken, ook zakelijk kunnen werken. Overal en altijd!

"Het ICT-werk verschuift richting fabriek"

Beheerder wordt lopende band medewerker

Belangrijke ontwikkeling waar wij ons vanuit Detron op hebben voorbereid is het steeds fabrieksmatiger inrichten van ICT en telefonie beheer. Vroeger had je speciale skills nodig om een gebruiker toe te kunnen voegen, of een printer, later werd dat verschoven naar het aanmaken van een virtual server, maar ook dat wordt steeds verder geautomatiseerd. We zijn het werk van de systeembeheerder aan het wegautomatiseren. De klanten willen een soepel draaiende ICT omgeving (noem het een fabriek) met mensen die dat draaiende houden (noem ze lopende band medewerkers oftewel systeembeheerders).

Terugkeer van de service medewerker

Het ICT-werk zal dus steeds meer verschuiven richting de fabriek, ook wel datacenter genoemd. Maar daarmee wordt de service medewerker weer belangrijker in de ICT. Want op enig moment moet er iemand naar de gebruiker als het device naar keuze toch niet werkt, of een noodzakelijk netwerkcomponent op locatie de boosdoener van een storing blijkt te zijn. De klant spreekt dan nog maar twee soorten medewerkers: de klantenservice (/helpdesk) en de service medewerker.

■ Marco Lesmeister
 Algemeen Directeur, Kender Thijssen