



Openingspresentatie door Erik Schut

'IT Performance moet prominenter op de corporate agenda'

Levert IT op wat het organisaties op zou moeten leveren? Of zijn vooral de verwachtingen van IT-projecten hoog en blijven de daadwerkelijke effecten voor de strategie en bedrijfsvoering teleurstellend? Wie de vakliteratuur volgt, weet dat dit laatste vaak het geval is. Het beeld dat daaruit beklijft is bepaald niet positief: IT-projecten dragen vaak onvoldoende bij aan hogere performance, lopen vaak achter de werkelijkheid aan, lopen uit de pas qua planning en geld en leveren niet de antwoorden op de vragen waar de business mee kampt.

In dat licht is het opmerkelijk dat uit een recent internationaal KPMG-onderzoek blijkt dat IT Performance nog steeds nauwelijks aandacht krijgt op corporate level. Op 30 oktober 2008 was dit het onderwerp van discussie tijdens het IT Najaarsevent van KPMG. Een impressie van een middag waarop onder meer bleek dat IT de taal van de business beter moet beheersen, dat er onvoldoende aandacht is voor waardecreatie door IT en dat de kredietcrisis misschien wel een zegen is voor de plaats van IT op de corporate agenda.

Om met dat laatste te beginnen: de stelling 'IT moet blij zijn met de financiële crisis' bleek de zaal te splijten. Een meerderheid was het niet met de stelling eens, vooral omdat men vreest voor teruglopende investeringen nu ondernemingen te kampen krijgen met economische tegenwind. 'IT moet de ruimte hebben om fouten te maken en die ruimte is er niet als de budgetten zwaar onder druk staan', meende één van de aanwezigen. Toch was er een opvallend groot kamp dat positief gestemd was en juist nu kansen zag om de juiste focus in de IT-strategie aan te brengen. KPMG-partner Rob Fijneman verwoordde het als volgt: 'Organisaties kunnen juist nu het verschil maken in de markt door op IT-gebied de juiste dingen te doen. Dat vraagt om een eenduidige focus op toegevoegde waarde.'

Corporate agenda

Over de stelling 'IT staat hoog genoeg op onze corporate agenda' was aanmerkelijk meer overeenstemming. Het overgrote deel van de zaal sloot zich aan bij het kamp dat zich *niet* in deze stelling kon vinden. Uit de commentaren bleek dat IT 'vaak onvoldoende uitstraling heeft om concurrentie met andere bedrijfsonderdelen aan te gaan' en dat 'het sterk afhankelijk is van de houding van de CEO of IT voldoende aandacht krijgt'. KPMG-partner Hans Donkers wees er in dat verband op dat IT vaak nog een wereld te winnen heeft door meer de taal van de business te spreken. De kloof tussen IT en business blijft



Dagvoorzitter Peter van der Geer legt stellingen voor aan het KPMG-panel.

in de praktijk groot en daar ligt een schone taak voor de CIO. Bovendien: 'De 'I' in CIO moet centraal staan. De CIO heeft vaak geen tijd of prioriteit om na te denken over het strategisch gebruik van de informatie en is in de praktijk eigenlijk vaak een CTO.'

Een internationaal onderzoek van KPMG gaf een inkijkje in de problematiek van IT Performance. KPMG-partner Erik Schut definieerde in zijn bijdrage IT Performance als de optelsom van efficiency en waardecreatie door IT. Op corporate niveau kijken bestuurders daar ieder vanuit hun eigen perspectief naar: de CEO ziet het als een enabler voor business, de CFO wil waar voor zijn/haar geld, de COO ziet vooral mogelijkheden om de operaties efficiënter te maken en de CIO heeft als verantwoordelijkheid om IT Performance centraal te laten staan in de business-strategie. Dat levert onvermijdelijk spanningsvelden op en die komen ook uit de cijfers van het onderzoek naar voren.

Onderzoekresultaten

Zo geeft 88 procent van de respondenten – IT-managers en managers business departments – aan dat IT *niet* de juiste business value oplevert. Ook het beeld met betrekking tot portfolio-planning is weinig hoopgevend. Slechts een kwart meent dat de portfolio van IT-projecten goed in lijn is met de business-prioriteiten. In 41 procent van de gevallen is hiervoor geen enkel systematisch proces aanwezig in de organisatie. Ook uit de aard van de projecten blijkt dat IT Performance nog steeds een ondergeschoven kindje is. Iets meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat men voornamelijk bezig is met operationele activiteiten. Belangrijk om vast te stellen in dat kader is dat er bij de discussies over budget en/of planning in de praktijk vaak geen nadrukkelijk onderscheid wordt gemaakt tussen IT-investeringen voor reguliere operaties ('run') en door de business gedreven projecten ('change').

Profielen

KPMG onderscheidt op basis van dit onderzoek vier profielen van 'investeerders in IT': value destroyers, value laggards, value seekers en value champions. Uit de discussies in de zaal en de workshops bleek dat er nog meer dan voldoende werk aan de winkel is voor organisaties om op te schuiven in de richting van de value champion: een organisatie die optimaal scoort ten aanzien van IT Performance, en die dus ook optimaal de kansen grijpt om effectief en efficiënt te opereren in de markt.

De belangrijkste vragen die een rol spelen bij het verhogen van de IT Performance zijn:

- Is de IT afgestemd op de visie en strategie?
- Wordt de portfolio aan IT-projecten voortdurend gemanaged om te waarborgen dat deze een goede afspiegeling is van de vraag van de business?
- Levert de IT voldoende op in termen van een kosteneffectieve en betrouwbare functionaliteit?
- Wordt het rendement (de IT Performance) voldoende gemeten?

Antwoorden

Er zijn geen pasklare antwoorden op de vraag hoe een organisatie kan komen tot een hogere IT Performance, omdat het van geval tot geval sterk verschilt. Het belang van een goede IT Performance is echter groot. IT is immers niet alleen nodig om een organisatie van dag tot dag te laten functioneren, maar ook (en misschien wel vooral) om in te spelen op nieuwe kansen. De slimme inzet van IT maakt het immers mogelijk om competitief te opereren en daardoor concurrentievoorsprong te creëren.

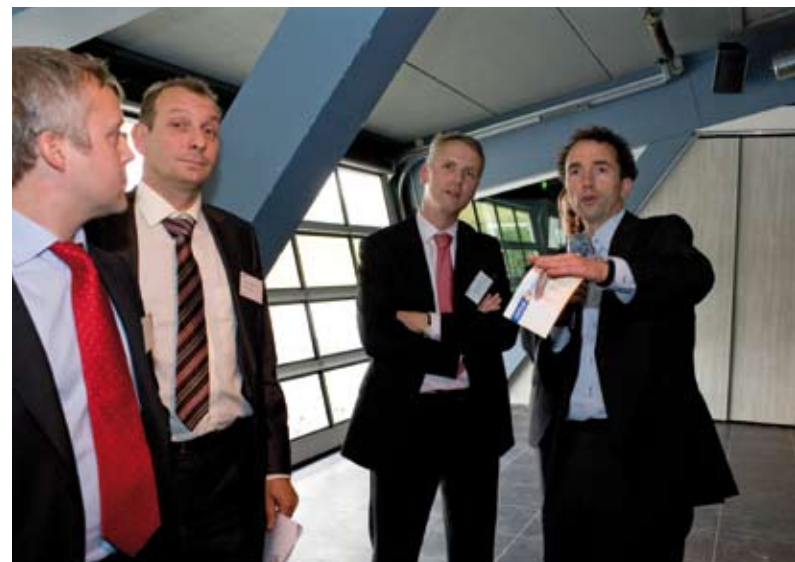
Eén van de zaken die uit de discussie hierover naar voren kwam, is dat men in de praktijk niet goed weet hoe men de performance van de IT moet meten en/of verbeteren. Dit heeft ook alles te maken met de nog altijd vaak moeizame relatie tussen IT-afdelingen en andere organisatieonderdelen. Niet alleen bestaat er in die relatie vaak verschil van mening over de prioriteiten, maar ook is er nog steeds sprake van onbegrip. IT-managers en -medewerkers verplaatsen zich onvoldoende in de zakelijke uitdagingen van de business, en andersom staan IT-ontwikkelingen qua leefwereld vaak ver af van managers in de business. Deze zouden zich wat meer moeten verdiepen in deze wereld, en hun behoeften ook helderder aan moeten geven.

Bouwstenen

Het verbeteren van de IT Performance heeft hoe dan ook te maken met een groot aantal elementen, en in de zeven verschillende workshops kwam een aantal daarvan aan de orde.

Zo bleek dat het *meten van IT Performance* nog nauwelijks op de agenda staat. Ook op het terrein van *Business Intelligence* – het verkrijgen van strategisch voordeel op basis van een analyse van marktinformatie – is vaak nog een wereld te winnen. En ook vanuit wellicht wat onvermoede hoek kwamen aangrijpingspunten om de performance van IT te verhogen. Het concept *Software as a Service (SAAS)* grijpt namelijk snel om zich heen en is onder bepaalde omstandigheden veelbelovend in verband met lagere kosten en de schaalbaarheid. *Green IT* is geen dagdromerij meer van idealisten maar is aantoonbaar goedkoper en draagt daarmee ook bij aan een hogere performance. *Financiële beheersing* van IT is en blijft een belangrijk issue, zeker in de huidige tijd waarin neerwaartse druk op budgetten ontstaat. Wie in staat is een goed *IT-control framework* neer te zetten kan daarmee een wereld aan efficiency winnen omdat dubbele controls voortaan tot het verleden behoren. En ook *ERP* mag in dit rijtje ten slotte niet ontbreken. Een goede alignment met de eisen en wensen van de business blijft daarbij essentieel om te voorkomen dat een ERP-project proporties aanneemt die niet bij de business passen.

Een rode draad in de uitkomsten van die workshops: IT Performance verdient een prominenter plaats op de corporate agenda, en dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van IT en de business.



Het publiek treedt op als deskundigenpanel.