



# Lekker eten uit de integratiekeuken



## **Drs. M.N. Kooper**

begeleidt als senior manager bij KPMG IT Advisory organisaties bij post-deal supporttrajecten, en adviseert bij vraagstukken op het gebied van governance en business/IT alignment. Daarnaast is hij als research fellow verbonden aan de Universiteit van Amsterdam, waar hij onderzoek doet op het vlak van 'Information Governance'.

kooper.michiel@kpmg.nl



## **Drs. G.A. de Roest RE**

is senior manager bij KPMG IT Advisory. Zijn werkzaamheden zijn gericht op audit- en adviesopdrachten op het gebied van ERP Advisory, ERP-strategie, ERP-implementatie, projectmanagement, programma-support, projectreview, internal controls ontwerp en implementatie- en procesverbetering zijn enkele aandachtsgebieden. Hij is ook lid van de SAP Advisory groep.

deroest.gerben@kpmg.nl



## **O. Schouten MSc**

is junior adviseur bij KPMG IT Advisory. Hij is actief in diverse IT-advies- en -assuranceopdrachten. Hij is in 2008 afgestudeerd op het onderwerp waardebeoordeling van IT.

schouten.onne@kpmg.nl

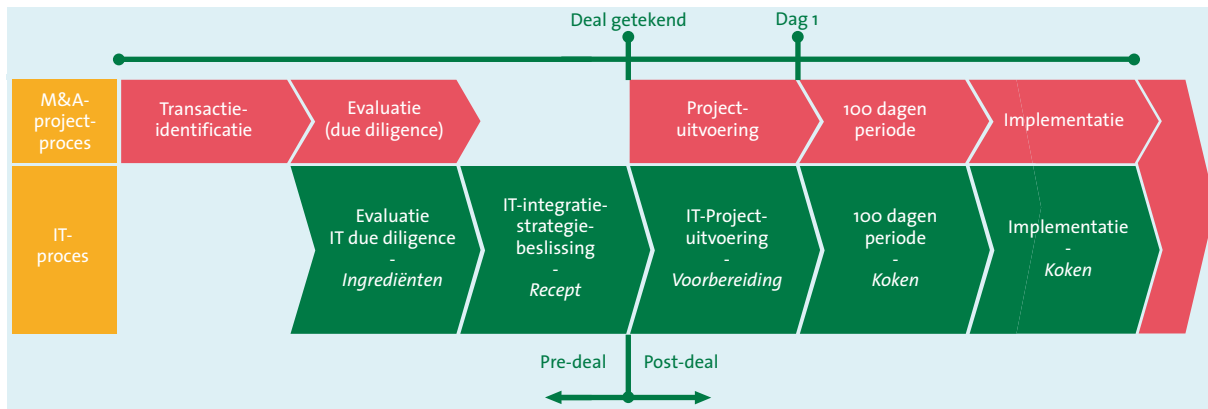
**Drs. Michiel Kooper, drs. Gerben de Roest RE en Onne Schouten MSc**

IT-integraties vormen een complex onderdeel van de integratie tussen twee organisaties na fusie of overname. Er is wel onderzoek gedaan naar effectieve vormen van integratie, maar de hoeveelheid literatuur over het onderwerp is beperkt. De auteurs leveren een bijdrage aan de aanpak van integraties op basis van hun ervaringen uit de praktijk. Op basis van de metafoor van het koken bevat het artikel een zestal tips voor de lezer om een integratie tot een succesvol einde te brengen. Het recept bevat zowel elementen van de pre-dealfase als van de post-dealfase.

## Inleiding

Hongerig sprongen de afgelopen jaren kapitaalcrachtige partijen op interessante overnamekandidaten. De markt van overnames en fusies leek alleen maar te groeien. Bekende overnames zijn ABN-AMRO door Fortis/RBS, maar ook Organon door Schering-Plough en Getronics door KPN. Met de kredietcrisis aan het einde van 2008 zijn bedrijven voorzichtiger geworden met het overnemen van andere partijen. In de financiële sector is het aantal (noodzakelijke) overnames en fusies echter bijzonder groot. Zonder twijfel wordt het snel creëren van waarde in dit economische klimaat extra belangrijk. Maar worden de betrokken partijen nou echt beter van al die overnames? Uit onderzoek van KPMG blijkt dat 73 procent van de onderzochte overnames geen positief effect had op de bedrijfswaarde. Bijna twee derde faalde in het realiseren van synergie terwijl die synergie in de helft van de gevallen wel was meegerekend in de overnameprijs. Het grootste struikelblok bij het creëren van waarde blijkt de integratiefase te zijn. IT-integratie speelt daarbij een prominente rol ([KPMGo8]).

Of het nu een gedwongen of een vrijwillige overname is, het samengaan van twee partijen heeft tot doel meerwaarde te creëren voor de nieuwe organisatie. De integratie van de IT kan hierbij een belangrijke rol vervullen, maar het integratieproces is tevens een kostbare exercitie. De kans van slagen, de toegevoegde waarde van de IT-integratie, en de kosten zijn van vele factoren afhankelijk.



Figuur 1. Stappenplan voor een succesvolle IT-integratie ([KPMGo8]).

In dit artikel lichten we toe aan de hand van het bereiden van een diner, hoe je met een juiste balans in deze verschillende factoren een succesvolle integratie kunt realiseren. Integratie en consolidatie hebben immers iets weg van koken. Je moet de ingrediënten goed en in de juiste verhouding mengen om tot een smakelijk resultaat te komen. En volgens de meeste koks is een goede voorbereiding bepalend voor het succes van het gerecht. Het recept geeft daarbij de mogelijkheid om af te wijken en boven jezelf uit te stijgen. We beschrijven een recept met zes tips om een succesvolle IT-integratie na te jagen. Daarbij valt een IT-integratie grofweg op te splitsen in het gedeelte voor de deal (de voorbereiding) en het gedeelte na de deal (het koken zelf) (zie figuur 1 voor de bijbehorende stappen). Wij, de gastheren, belichten een aantal aspecten van de voorbereiding en de uitvoering, en gaan uitgebreid in op een aantal kritieke succesfactoren, mede gebaseerd op onze ervaringen uit de praktijk.

### Waarom koken in de integratiekeuken niet eenvoudig is

*Tip 1: Sommige mensen kunnen koken zonder recept. Maar de meeste koks hebben wel vooraf kennis van de keuken en haar gereedschappen nodig om een lekker gerecht te kunnen bereiden.*

IT-integraties zijn niet vergelijkbaar met reguliere transformaties. Emotionele aspecten spelen een rol, maar ook allerlei beperkingen op juridisch (aparte bv's), HR- (verschillen in arbeidsvoorwaarden en pensioenen), procesmatig (administraties gebaseerd op verschillende uitgangspunten, salesprocessen met verschillende beloningsstructuren), en systeemtechnisch vlak (verschillende ERP-systemen, andere infrastructuur). Hiermee moet rekening worden gehouden bij de integratie om deze tot een succes te maken.

Voordat je het recept – de IT-integratiestrategie – gaat kiezen is het daarom belangrijk eerst de context van IT binnen een bedrijfsovername te bepalen, een kijkje in de keuken te nemen. Het lijkt interessant om simpelweg een aantal integratiescenario's naast elkaar te zetten en je keuze enkel te baseren op de kwantificering van voor- en nadelen en risico's. Echter, de keuze voor een bepaalde IT-integratiestrategie komt niet uit de lucht

### Het kwantificeren van potentiële IT-synergie vindt vaak pas ná de aankoop plaats

vallen en moet in een breder perspectief gezien worden. Idealiter vloeit de IT-integratiestrategie voort uit een pre-dealproces van keuzen en gegevens, zoals het doel van de overname, het type overname en de integratieambitie op bedrijfsniveau.

Naast deze bedrijfsstrategische input is een andere belangrijke informatiebron voor de keuze van de IT-integratiestrategie, de IT due diligence (IT-dd) studie. Steeds vaker wordt naast de 'traditionele' due diligence (het boekenonderzoek) ook een IT-dd uitgevoerd. Het doel is hetzelfde, alleen dan met een focus op IT; de overnemende partij wil zich ervan overtuigen geen kat in de zak te kopen door financiële, juridische, fiscale en IT-gerelateerde aspecten te onderzoeken ([Koeto8]). Uit de IT-dd kunnen belangrijke aspecten naar voren komen die de keuze voor een IT-integratiescenario drastisch kunnen beïnvloeden. Denk aan een lopende en kostbare ERP-implementatie of een grote hoeveelheid boekhoudkundig afgeschreven legacy-systemen. KPMG combineert al jaren haar expertise op financieel en IT-gebied om (IT) due diligence-onderzoeken uit te voeren en zo bij te dragen aan een gefundeerde besluitvorming.

Als de context van de overname duidelijk is en de ambitie van de bedrijfscombinatie wat betreft integratie op hoofdlijnen is vastgesteld, kunnen de verschillende integratieopties in meer detail worden geanalyseerd en gekwantificeerd.

Op één uitzondering na vindt de beslissing voor een IT-integratiestrategie en de kwantificering van IT-synergie pas ná de aankoop plaats. Dit is echter niet wenselijk. Immers, de gekozen IT-integratiestrategie brengt specifieke voordelen, nadelen en risico's met zich mee. Deze hebben invloed op de waarde van IT binnen het bedrijf en daarmee op de waarde van het bedrijf als geheel. Wanneer dit pas na de deal wordt gekwantificeerd kan blijken dat een voorgenomen kostenbesparing of integratieambitie onhaalbaar is. Dit zijn zaken die in de pre-dealfase bij het management van het biedende bedrijf bekend zouden moeten zijn.

## Wat vinden je gasten lekker?

*Tip 2: Voor je gaat koken zoek je niet alleen een lekker recept, maar ook een recept dat bij je gasten past.*

Ondanks de grote variëteit aan software, infrastructuur en leveranciers die doorgaans wordt aangetroffen bij fuserende bedrijven kan een aantal 'standaard' integratiescenario's helder worden onderscheiden. Verschillende studies hebben aangetoond dat wanneer twee IT-omgevingen worden samengevoegd, dit volgens vijf generieke modellen of strategieën kan plaatsvinden. Deze generieke IT-integratiestrategieën variëren van preservatie – of géén integratie – tot volledige IT-integratie. De twee meest gebruikte modellen komen voort uit wetenschappelijk onderzoek met een Nederlands tintje. Wijnhoven et al. onderscheiden in een recent artikel de volgende post-merger IT-integratiestrategieën: preservation, standardization, synchronization, takeover en renewal ([Wijn06]). Batelaan en Veltman hanteren een iets andere classificatie die hiermee veel overlap vertoont, namelijk: preservatie of symbiose, eenzijdig invoegen en gelijkwaardige integratie ([Bate02]). In tabel 1 is de classificatie van Wijnhoven verder uitgewerkt.

Bij het bepalen van de IT-integratiestrategie dient rekening gehouden te worden met eerdergenoemde zaken: het doel van de overname, het type overname, de integratieambitie op bedrijfsniveau, bedrijfsstrategie en IT due diligence-resultaten. Binnen die grenzen dienen de voor- en nadelen en de risico's van de verschillende integratiestrategieën te worden geconcretiseerd en afgewogen. Resultaat van deze analyse is een gefundeerde keuze voor een passend IT-integratiescenario.

Deze stap moet bewust gemaakt worden om negatieve gevolgen en verrassingen tijdens de uitvoering van het integratieprogramma te voorkomen. Verschillende voorbeelden tonen aan

dat een zorgvuldige analyse van de integratiemogelijkheden zich bij de uitvoering uitbetaalt.

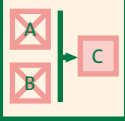
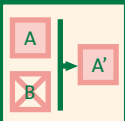
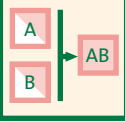
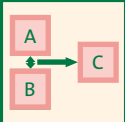
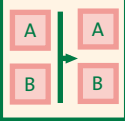
Een goed voorbeeld van een geslaagde IT-integratie is het samengaan van KLM en Air France in 2004. IT speelt een grote rol binnen de luchtvaartindustrie. Beide bedrijven waren zich dan ook bewust van het belang van een soepele integratie en een juiste strategiekeuze. Er werd gekozen voor post-merger-integration (PMI) van IT volgens de standaardisatiestrategie. Een uitgekende aanpak werd opgesteld waarbij medewerkers persoonlijk verantwoordelijk werden gemaakt voor het realiseren van IT-synergie. Het succes van de aanpak overtrof zelfs de verwachtingen van Air France-KLM zelf; sinds de overname zorgt de integratie van IT-systemen voor een jaarlijkse IT-synergie van 50 tot 75 miljoen euro ([AirFo7]). Nog recenter is deze strategie in praktijk gebracht door Akzo Nobel dat ICI overnam. De eerste resultaten blijken ook hier hoopgevend ([Akzo08]).

Bij overnames in de hightechindustrie is de synchronisatiestrategie succesvol gebleken. Grotere organisaties die kleine bedrijfjes opslukken om in het bezit te komen van een specifiek patent of technologie, hebben geen belang bij het verregaand integreren van IT. De filosofie is dat bij dergelijke overnames het kleine bedrijf min of meer op zichzelf moet blijven draaien. Voorbeelden worden gevonden bij Cisco-Webex, Google-YouTube, en de diverse bedrijfjes die Apple de afgelopen jaren opkocht ([Brodo7]).

De volgende twee praktijkvoorbeelden schetsen in meer detail enkele aspecten die van belang zijn bij het bepalen van een integratiestrategie.

In het eerste praktijkvoorbeeld, waarbij twee middelgrote bedrijven in de voedingsindustrie fuseerden, was IT geen kostenbesparingsfactor. IT was ook geen integratiebelemmering op een aantal kleine issues na, zoals het organiseren van de consolidatie. Het organiseren hiervan kon ook tijdelijk via Ms. Excel worden opgelost. De integratie was business- en toekomstgedreven, met keuzen zoals het opzetten van betere platforms voor verdere groei en efficiency in de toekomst. De typologie en de IT-afhankelijkheid (of IT-kostenniveau) samen met de strategische integratiekeuzen bepaalden de PMI voor IT. Dat theorie en praktijk toch kunnen verschillen blijkt uit de uitvoering; uiteindelijk waren er toch twee aspecten die tot een aanzienlijke vertraging leidden. Beide bedrijven hadden een andere visie op IT en de verantwoordelijkheid voor de IT was belegd op verschillende niveaus. Dit resulteerde in veel onduidelijkheid en veel discussies over de toekomstige IT-organisatie, en daarvoor ook tot een aanzienlijke vertraging bij de IT PMI.

In het tweede praktijkvoorbeeld, waarbij twee grote internationale bedrijven fuseerden, was IT naast een besparingsfactor ook

	Omschrijving	Voordelen (geen limitatieve opsomming)	Nadelen (geen limitatieve opsomming)	Risico's (geen limitatieve opsomming)
<b>1. Renewal</b> 	Renewal vervangt de structuur, processen en systemen van beide organisaties met een nieuw, uniform operationeel model.	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT-synergiepotentieel: hoog.</li> <li>Grote efficiëntie-, effectiviteits- en kostenslag mogelijk.</li> <li>Nieuwe state of the art IT, in één keer IT legacy afgestoten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kosten voor ontwerp nieuwe omgeving.</li> <li>Aanschaf nieuwe hardware, software, implementatie, training.</li> <li>Disentanglementkosten: (out)sourcingcontracten, IT-personeel, infrastructuur en applicaties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT-integratierisico's (datamigratie).</li> <li>Groot project, dus grote risico's. Interne politiek bij de keuze voor nieuwe IT.</li> <li>Risico van tijd: snelle integratie is onmogelijk.</li> <li>Politiek risico: hoog.</li> <li>IT-complexiteit: hoog.</li> </ul>
<b>2. Take-over</b> 	Bij take-over wordt de IT van één van beide organisaties ingezet voor beide organisaties. Take-over vereist dat uniforme, efficiënte en schaalbare processen en technologie al beschikbaar zijn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficiëntie-, effectiviteits- en kostenslag mogelijk.</li> <li>Kennis is en blijft in huis.</li> <li>Eén IT-organisatie wordt overbodig gemaakt.</li> <li>Snelle overschakeling is mogelijk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integratiekosten (onder andere databases).</li> <li>IT-capaciteit moet vergroot worden (kosten).</li> <li>Ontwikkeling van additionele functionaliteit is wellicht noodzakelijk om te voldoen aan de behoefte van beide organisaties.</li> <li>'Ontvlechtingkosten': (out)sourcingcontracten, IT-personeel, infrastructuur en applicaties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weerstand tegen de keuze van het systeem dat gebruikt gaat worden.</li> <li>Succes is afhankelijk van de snelheid van de transformatie.</li> <li>IT-integratie-ervaring is belangrijk.</li> <li>Politiek risico: middelmatig</li> <li>IT-complexiteit: laag.</li> </ul>
<b>3. Standaardisatie</b> 	In het geval van standaardisatie (ook wel best-of-breed genoemd) wordt per bedrijfsactiviteit gekozen voor één (als het goed is: de 'beste') doelomgeving waarop beide organisaties gaan draaien.  Standaardisatie is een geschikte aanpak wanneer de M&A-doelstelling is: het bereiken van nieuwe markten, het aanschaffen van nieuwe producten voor huidig portfolio of het aanschaffen van nieuwe verkoopkanalen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficiëntie-, effectiviteits- en kostenslag mogelijk.</li> <li>Best of breed.</li> <li>Kostenbesparing: in theorie worden de helft van de IT-assets overbodig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integratiekosten (onder andere databases).</li> <li>Kosten die gemoeid zijn met het bouwen van adapters/ middleware.</li> <li>Ontwikkeling van additionele functionaliteit is wellicht noodzakelijk om te voldoen aan de behoefte van beide organisaties.</li> <li>'Ontvlechtingkosten': (out)sourcingcontracten, IT-personeel, infrastructuur en applicaties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weerstand tegen de keuzen die gemaakt worden bij het bepalen van te gebruiken systemen.</li> <li>Risico dat de combinatie van systemen niet aan de behoefte van alle gebruikers voldoet.</li> <li>Twee applicatieportfolio's worden in stukken geknipt, dat kan tot een ongebalanceerde portfolio leiden.</li> <li>Politiek risico: hoog.</li> <li>IT-complexiteit: middel.</li> </ul>
<b>4. Synchronisatie</b> 	Bij synchronisatie worden de systemen van beide organisaties in grote lijnen intact gelaten. Er worden echter wel relaties tussen de systemen gelegd zodat deze periodiek kunnen worden gesynchroniseerd of data kan worden geconsolideerd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijdrage aan business-synergie.</li> <li>Financiële voordelen zijn beperkt aangezien de systemen intact gelaten worden.</li> <li>Indirecte voordelen: uitwisseling van informatie, efficiëntie-voordelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kosten die gemoeid zijn met het bouwen van adapters/ middleware.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risico voor complexe middleware-oplossingen.</li> <li>Politiek risico: laag.</li> <li>IT-complexiteit: middel.</li> </ul>
<b>5. Preservatie</b> 	Bij preservatie is er eigenlijk geen sprake van IT-integratie. Beide IT-organisaties worden ongemoeid gelaten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>De synergievoordelen zijn nihil aangezien er geen grote veranderingen worden doorgevoerd op gebied van IT.</li> <li>Voordeel kan zijn dat kosten worden bespaard op het gezamenlijk aanschaffen van toekomstige IT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De IT blijft ongemoeid bestaan, de budgetten echter ook. Deze strategie zorgt niet voor extra initiële IT-investeringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het risico is gelijk aan het risico van voor de overname.</li> <li>Politiek risico: laag.</li> <li>IT-complexiteit: laag.</li> </ul>

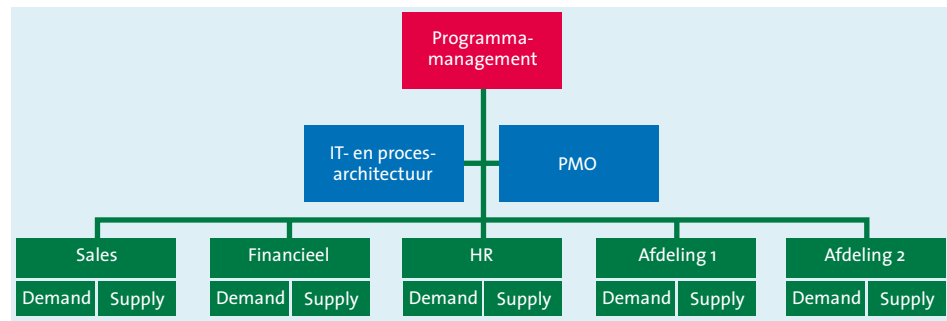
Tabel 1. Overzicht mogelijke voor- en nadelen en risico's van post-merger IT-integratiestrategieën ([Schoo8]).

een belemmerende factor voor integratie en verdere kostenbesparing. In beide bedrijven besloeg IT ook een aanzienlijk kostendeel. IT ondersteunde voor een belangrijk deel de primaire processen (bijvoorbeeld trade floors en facturatiestraten). Daarbij gold de aanname dat beide bedrijven redelijk op hetzelfde niveau zaten qua automatisering. Hierdoor werd IT zelfs leading in de algehele PMI (tot schrik van velen uit de business).

## De taakverdeling binnen de keuken

*Je kan de tv tegenwoordig niet aanzetten of er is wel een kookprogramma, en dan bij voorkeur een 'realityshow'. Opvallend in deze shows, zoals het programma van Gordon Ramsey, is de dictatoriale aanpak die de chef-kok voorstaat. Klip en klaar moet afgesproken zijn wat de taakverdeling is en er moet helderheid zijn in de volgorde van de taken om tot een goed menu te komen. Op*

het moment dat deze taakverdeling niet helder is, verbrandt het vlees, kookt de melk over, of blijkt een essentieel ingrediënt te ontbreken. En wie een taart wil bakken, zal als eerste stap de oven aanzetten, zodat deze tijdig warm genoeg is. Daarom tip 3: De taakverdeling binnen de keuken moet helder zijn.



Figuur 2. Organisatiestructuur van de workstream 'Processes & IT'.

Na de keuze van het recept gaan we aan de slag. In dit stadium zijn de IT-integratiedoelstellingen duidelijk en is voor één (of een combinatie) van de integratiestrategieën gekozen. Net als in de keuken is bij integraties een heldere taakverdeling noodzakelijk, hoewel een dictatoriale aanpak in het bedrijfsleven zelden tot nooit geaccepteerd wordt. Maar onderscheid in taakverdeling en het uitvoeren van acties op het juiste moment blijken in onze praktijk sleutelfactoren te zijn bij het slagen van een integratie.

Als praktijkvoorbeeld schetsen we de integratie van twee grote Nederlandse organisaties. De projectorganisatie van het IT-gedeelte werd op basis van het organisatiemodel in figuur 2 ingericht.<sup>1</sup>

De taakverdeling werd in de eerste weken van de integratie op papier gesteld, waarbij een paar kwesties bijzondere aandacht vroegen:

1. Verdeling van besluitvorming tussen de functionele IT-stuurgroep (gepositioneerd boven de programmamanager) en de stuurgroep van de afdeling (gepositioneerd boven iedere afdeling). De complexiteit in deze verdeling lag in de aansturing. Het project werd centraal en hiërarchisch aangestuurd, maar ook de afdelingen wilden hun belangen voldoende vertegenwoordigd zien.
2. Aanvragen voor IT-changes in het kader van de integratie laten verlopen via het reguliere proces, via een IT-steering committee, zou te veel tijd kosten. Tegelijkertijd mochten changes niet in tegenspraak met de doelarchitectuur van de organisatie zijn. Het team IT- en procesarchitectuur had hierin een belangrijke rol door te fungeren als het 'geweten' van de organisatie.
3. Het IT- en procesarchitectuurteam moest van toegevoegde waarde zijn voor de integratie zonder belemmerend te werken richting de 'delivery teams'. Zijn rol en taakverdeling werden nauwkeurig vastgelegd aan het begin van het traject.

In het kader van project governance werden in het praktijkvoorbeeld taken en verantwoordelijkheden als volgt belegd:

- Het programmamanager van 'IT & processes' was verantwoordelijk voor de integratie van systemen en processen. Het had volledig mandaat hiertoe, en legde verantwoording af aan een stuurgroep 'IT & processes'.
- De stuurgroep 'IT & processes' bestond uit Corporate IT-mensen, per gelegenheid aangevuld met businessinhoudelijke verantwoordelijken. Zij was verantwoordelijk voor de besluitvorming betreffende afdelings- en functieoverschrijdende systemen en processen.
- Het team 'IT- en procesarchitectuur' was verantwoordelijk voor de samenhang van systemen en processen binnen de (nieuwe) organisatie. Dit team had geen mandaat, maar adviseerde de overige projectteams en bereidde besluiten aan de stuurgroep voor. Naast inbreng van kennis speelde het vooral bij functie- en afdelingoverschrijdende processen een belangrijke adviserende rol. Zijn advies werd meestentijds gevolgd in de besluitvorming.
- Het PMO (program management office) zorgde voor de ondersteuning van het programma.
- De overige teams waren ieder gekoppeld aan een functie of afdeling en verantwoordelijk voor de 'delivery' van de systemen en processen.

## Het plezier van het eten ligt in de gezamenlijke bereiding

### Samen koken leidt tot het lekkerste resultaat

Tip 4: Er zijn vele wijze kookmeesters die stellen dat het plezier van het eten in de gezamenlijke bereiding ligt.

<sup>1</sup> Effectieve integraties kennen vaak een hiërarchische aansturing. In de praktijk komen we zowel matrix- als hiërarchische organisaties tegen, maar onze ervaring leert dat de hiërarchische organisatie een grotere kans van slagen heeft. Op basis van onze ervaring met IT-integraties adviseren we onze klanten om de projectorganisatie hiërarchisch in te richten, waarbij bij voorkeur zowel processen als systemen binnen de scope van de projectorganisatie vallen.

Het is inherent aan een integratie dat er minimaal twee partijen zijn. Gek genoeg wordt daar in de praktijk beperkt rekening mee gehouden. Zo wordt soms vanuit de redenering 'zij komen bij ons' een integratieproject opgestart. Daarbij wordt de kennis van de overgenomen en/of kleinste partij onvoldoende benut. Soms is dit het gevolg van de houding van de overnemende partij, maar vaak ook is er bij de overgenomen partij weerstand of, in de meeste gevallen, een afwachtende houding. Het is niet nodig te ontkennen dat er een 'overnemende' en een 'overgenomen' partij zijn. Maar de mooiste vruchten worden geplukt bij een integratie waarbij gelijkwaardigheid op personsniveau wordt nagestreefd.

Ook op een andere manier kan het woord 'samen' worden opgevat. Bij een IT-project wordt regelmatig gesproken over een 'klant-leverancier'- of 'vraag-aanbod'-relatie tussen de business en de IT-organisatie. Maar hoe zouden zij samen moeten werken? Om te voorkomen dat de relatie al te rigide wordt doorgevoerd, zijn in de projectorganisatie, zoals hierboven geschetst, de vraag- en aanbodrollen ondergebracht onder één projectleider. Vijf elementen van deze projectorganisatie zijn onderscheidend ten opzichte van de traditionele inrichting van een projectorganisatie ([Koop8]):

1. De 'delivery' teams bestaan uit een tweetal subteams (business en IT) die worden geleid door één gezamenlijke projectleider. Vanuit de 'vraag'zijde is er vooral aandacht voor de inrichting van de processen en de aansluiting met de businessdoelstellingen en organisatie-inrichting, terwijl de 'aanbod'zijde zich voornamelijk richt op de systeemondersteuning.
2. De belangrijkste taak van de projectleider is om de afstemming tussen vraag en aanbod te coördineren, op basis van de gezamenlijke kennis te komen tot passende ontwerpen, en de planning en realisatie te sturen.
3. Ideeën en oplossingen van één van beide zijden worden door de projectleider direct vertaald naar een besluitvoorstel. Een stuurgroep per afdeling garandeert een snelle besluitvorming, waarna het aanbodteam de vertaalslag kan maken naar zijn IT-conversie en -integratieplan.
4. De projectleider stemt zijn besluiten af met het IT- en procesarchitectuurteam om te garanderen dat de keuzen binnen het proces- en applicatielandschap van de organisatie passen.
5. Binnen de 'delivery' teams wordt de 'vraag'zijde gerepresenteerd door één (klein) team van afgevaardigden vanuit de business met een mandaat om keuzen te maken bij de procesinrichting. Daarmee worden de discussies over de procesinrichting beperkt. Alleen bij sterk afwijkende situaties wordt advies gevraagd bij de business.

Door deze structuur wordt de samenwerking tussen de vraag- en aanbodzijde bevorderd.

## Het eerste uur wordt er gesneden en gemixt, maar ook veel gekeuveld

*Koken moet ook gezellig zijn. Een glaasje wijn, een goede taakverdeling en natuurlijk een beetje opscheppen over je geweldige kookkunsten. Je moet wel in het vizier hebben welke stappen in ieder geval genomen moeten worden. Daarom tip 5: Werk met verschillende snelheden, afhankelijk van de situatie en het moment.*

Een integratie van twee organisaties vindt plaats in een periode van onzekerheid; mensen weten nog niet wat voor functie ze zullen krijgen en onder welke baas ze komen te werken. Daarnaast is het ook een periode waarin er gesnuffeld en geroken moet worden, waarin medewerkers uit twee culturen de situatie in de nieuwe organisatie willen aftasten om een beeld te krijgen van wat voor vlees ze in de kuip hebben.

Dit is een gegeven en daar dient als zodanig rekening mee te worden gehouden. Zeker in IT-trajecten bestaat de neiging om conversies en transformaties 'lineair' te plannen. Bij een integratie is dit een onwenselijke situatie, omdat in fase 1 minder resultaat behaald zal worden, dan aan het eind van het traject. Eerder zou voor een 'exponentiële' planning gekozen moeten worden, met meer milestones aan het eind van het traject. Harde bewijzen voor beter resultaat in integraties zijn niet bekend, wel is hier onderzoek naar gedaan bij softwareontwikkeling ([Putn92]).

## Bij een integratie is het onwenselijk conversies en transformaties 'lineair' te plannen

Lusten en lasten kunnen worden gecombineerd door een deel van de resultaten, zoals impactanalyse en het opstellen van business requirements, te behalen via meerdaagse workshops. Medewerkers worden hierin gestimuleerd om op basis van hun kennis een bijdrage te leveren aan de integratie, waarbij ze bovendien 's avonds en in de pauzes kennis kunnen maken met hun nieuwe collegae.

Naast het geven van deze ruimte in een integratietraject, moeten de hoogstnoodzakelijke activiteiten niet uit het oog worden verloren. Uit onze ervaring is gebleken dat bij iedere integratie een aantal activiteiten boven aan het actielijstje staat. Als gastheren werken we bij een (IT-) integratie om die reden altijd met een 'day 1-checklist' en een '100-dagenopzet' voor de integratieactiviteiten. Voorbeelden van activiteiten die zo snel mogelijk

opgestart moeten worden, zijn het inrichten van een project om de infrastructuur (mail, Active Directory, WINS/DNS-servers, security, en werkplekbeheer) te integreren, maar ook het doen van een IT-assessment om inzicht te verkrijgen in de huidige IT-organisatie en het IT-landschap bij beide organisaties.

## Het bereiden van vis of vlees moet doortastend en op het scherpst van de snede gebeuren

*Sommige onderdelen van het koken vereisen besluitvaardigheid. Hoe lang bak je het vlees, hoe snijd je de vis, hoeveel zout en peper heb je nodig, en wanneer begin je met de bereiding. Logische vragen, die niet moeten blijven hangen. Tip 6: Wees besluitvaardig en laat ieder zijn/haar verantwoordelijkheid nemen.*

Dictatoriaal gedrag is niet gepast, heldere besluitvorming en consequente doorvoering zijn echter een must. Project governance gaat niet 'vanzelf'. Over project governance is veel vastgelegd<sup>2</sup>, en de meeste regels en voorzorgsmaatregelen zijn ook van toepassing bij een integratietraject. Bij integraties speelt een aantal ongewenste effecten in een nog sterkere mate een rol:

1. Het gaat om een samenwerking tussen organisaties met verschillende culturen. De ongeschreven regels zijn over en weer niet bekend.
2. Bij een integratie handelen veel mensen vanuit een politiek motief. Niet iedereen weet welke functie hij/zij gaat vervullen, of welke taken hij/zij krijgt. Het kan zijn dat mensen het integratieproces in hun eigen voordeel proberen te beïnvloeden.
3. Bij een integratie worden keuzen gemaakt, waarbij emotionele barrières geslecht moeten worden. Medewerkers zullen moeten accepteren dat hun oude manier van werken gaat veranderen. Dit kan leiden tot mogelijke weerstand. Iedere organisatie gaat hier op eigen wijze mee om.

De ervaring leert dat niet alleen duidelijkheid moet bestaan over de integratiestrategie en rol van IT in de nieuwe organisatie, maar ook besluitvaardigheid en toekenning van verantwoordelijkheden zijn van groot belang voor de betrokken IT-organisaties. Wanneer deze helderheid ontbreekt, bestaat het risico dat te veel tijd en geld verloren gaat en de energie van de betrokken IT-organisaties niet goed wordt gericht op de nieuwe doelen in de nieuwe organisatie.

In de praktijk komen wij de volgende tekortkomingen tegen:

1. Uitgangspunten zijn niet helder geformuleerd.
2. Het mandaat van de besluitnemers is onvoldoende.

3. Besluitvorming is niet helder, besluiten worden niet SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdig) geformuleerd.

4. Besluiten worden genomen over de 'verkeerde' issues. Een voorbeeld hiervan is het besluit op stuurgroepniveau om een bepaald systeem te kiezen, terwijl het werkelijke issue de procesinrichting is.

5. Besluiten worden niet eenduidig en transparant vastgelegd.

6. Besluiten hebben geen draagvlak, bijvoorbeeld doordat de 'andere' partij er niet bij betrokken is.

7. Besluiten zijn gekleurd.

8. Er wordt niet vastgehouden aan besluiten.

9. Operationele activiteiten worden aangemerkt als integratieactiviteiten.

10. Men blijft bezig met analyseren, maar gaat niet over tot het nemen van besluiten.

In navolging van het succes van de integratie bij KLM/Air France adviseren we daarom om mensen persoonlijk verantwoordelijk te maken en af te rekenen op het realiseren van de geambieerde IT-synergie. Vanzelfsprekend is daarbij de voorwaarde, dat deze goed gemeten wordt. Kooper en Van Onselen ([Kooop6]) laten in hun artikel zien, dat het monitoren van de doelstellingen zorgvuldig geïmplementeerd dient te worden.

Als gastheer hebben we ervaring met een aantal keuzen in de wijze van werken die (extra) effectief zijn. In onze integratietrajecten maken we regelmatig gebruik van een gedifferentieerde besluitvorming. Besluitvorming vindt op meerdere niveaus plaats, waardoor de besluitvorming effectiever ingeregeld wordt. In bovenstaand voorbeeld was er per 'delivery' team een stuurgroep voor 'lokale' beslispunten. Daarnaast was er voor de 'IT-workstream' een stuurgroep, die geadviseerd werd door het 'IT- en procesarchitectuur' team en besluiten nam betreffende afdelings- en functieoverstijgende systemen en processen. Op directieniveau was er een Integration Committee dat besluiten nam die workstreamoverstijgend waren.

Tot slot, vastlegging en communicatie van besluiten blijkt bij veel trajecten ook essentieel, maar wordt niet altijd consequent uitgevoerd. Een voldoende geoutilleerde PMO (program management office) draagt bij aan een goede vastlegging en beschikbaarheid van besluiten.

## Aan tafel!

*Zes tips voor een goed recept, waar leidt dat toe? De visie van de auteurs.*

<sup>2</sup> Uitwerkingen zijn terug te vinden in projectmethodieken zoals PRINCE2 en MSP.

Het zoeken en behouden van de juiste balans tussen snelheid en kwaliteit blijft een kwaliteit die niet in regels of methodieken te vatten is, maar mede afhankelijk is van de inzet van de juiste mensen. Michelinsterren worden alleen vergeven aan koks die iets extra's toevoegen aan hun menu's. Met bovenstaand betoog laten we zien, dat de slagingskans van een integratie verhoogd kan worden door een aantal tips in acht te nemen. Als gastheren adviseren wij:

1. Zorg voor een goede voorbereiding en houd rekening met de context van de integratie.
2. Houd er een duidelijke IT-visie op na, onderbouwd met een voldoende uitgewerkte integratiestrategie.
3. Zorg voor een heldere taakverdeling en regel deze strak in.
4. Streef een warme samenwerking tussen de organisaties na op basis van gelijkwaardigheid van personen.
5. Werk met verschillende snelheden, afhankelijk van de situatie en het moment.
6. Wees besluitvaardig en laat ieder zijn/haar verantwoordelijkheid nemen.

Met een gedegen uitvoering van een integratietraject blijkt vervolgens de synergie daadwerkelijk bereikt te kunnen worden en worden besparingen gerealiseerd, die men vooraf zelfs niet had kunnen vermoeden. En als kok kunt u dan vol trots uw gasten een prachtig diner serveren!

## Literatuur

- [AirF07] Annual Report Air France-KLM 2007.
- [Akzo08] AkzoNobel, 'Veerkrachtige Prestaties Bewijzen Sterke Basis', 29-7-2008.
- [Bate02] M. Batelaan en J. Veltman, *Vijf mythes over postfusie ICT-integratie*, Tijdschrift Management & Informatie 10 (5), 2002, p. 50-58.
- [Berg05] Wouter van Bergen, *Luchtvaart: Hoogvliegers*, FEM Business, 7-5-2005.
- [Brodo7] Jon Brodtkin, 'Three IT deals that matter', Networkworld.com ([www.networkworld.com/etm/2007/122007-etm-deals.html?page=1](http://www.networkworld.com/etm/2007/122007-etm-deals.html?page=1)) 20-12-2007.
- [Bruy03] D. Bruyndonckx, *IT due diligence: inleiding en aanpak*, Kluwer, 2003.
- [Digio3] Digital Boardroom, 'IT als succesfactor bij fusies en overnames', 5-5-2003.
- [Horso8] Roelof van der Horst, *Fusies struikelen vaak over IT-integratie*, Computable, 23-5-2008.
- [Kenno6] G. Kennedy, D. Boddy en R. Paton, *Managing the aftermath: Lessons from The Royal Bank of Scotland's acquisition of NatWest*, European Management Journal, 2006.
- [Koeto8] R. Koets en L. Benjaminse, *ICT due diligence in de financiële sector*, Compact 2008/1.
- [Koop06] M. Kooper en P. van Onselen, *Synergievoordeel krijg je niet zomaar*, Finance & Control, oktober 2006.
- [Koop08] M. Kooper, *Een goed huwelijk tussen business en IT*, Tijdschrift voor IT-management, 6, 19-12-2008.
- [KPMGo8] *Expectations are high. Who's managing them?*, KPMG, 2008.
- [Murco6] J. Murchinson, 'Google To Acquire YouTube for \$1.65 Billion in Stock' ([www.google.com/press/pressrel/google\\_youtube.html](http://www.google.com/press/pressrel/google_youtube.html)), 2006.
- [Putn92] L. Putnam en W. Myers, *Measure of excellence, Reliable software on time, within budget*, Yourdon Press, 1992.
- [Schoo8] O. Schouten, Master Thesis *The impact of IT on M&A (business) valuation*, Tilburg University, 2008.
- [Sijbo2] S. Sijbrands en D.J. Eppink, *The internationalization of Dutch banks: A new beginning?*, Faculty of Economic Sciences and Econometrics at the Free University, Amsterdam, The Netherlands, 13 April 2002.
- [Wije08] H. Wijers, *Akzo ziet hogere synergievoordelen uit overname ICI*, Het Financieele Dagblad, 23-4-2008.
- [Wijn06] F. Wijnhoven et al., *Post-merger IT integration strategies: An IT alignment perspective*, Journal of Strategic Information Systems 15, 2006, p. 5-28.
- [Wolfo8] D.J.G. Wolfs, *IT governance in the Context of Mergers and Acquisitions: Maximizing the Synergy Through Alignment*, Utrecht University, 2008.
- [Zaal07] R. Zaal, *Bankentrio heeft vier IT-opties*, Automatisering Gids, 26-10-2007.