



# Duivelse dilemma's van IT-organisaties uit de praktijk



## W. Leenslag MSc

is werkzaam bij KPMG IT Advisory als junior adviseur. Hij is betrokken bij de serviceline IT Strategy & Performance, waar hij voornamelijk IT-assessments en IT-governanceonderzoeken verricht. Hij heeft uitgebreide kennis van governancemethodieken en heeft onderzoek gedaan naar werkwijzen waarmee de IT-governance van organisaties kan worden beoordeeld.

leenslag.wilco@kpmg.nl



## Drs. J.C. de Boer RE

is werkzaam bij KPMG IT Advisory als partner. Hij is in Nederland verantwoordelijk voor de IT Strategy & Performance dienstverlening. Hij heeft veel (IT-)organisaties geadviseerd hoe de IT in te richten om meer waarde uit IT te halen.

deboer.jan@c@kpmg.nl

## Wilco Leenslag MSc en drs. Jan de Boer RE

In de afgelopen jaren heeft KPMG voor verschillende organisaties een doorlichting uitgevoerd naar het functioneren van de IT en IT-organisatie. Een dergelijke beoordeling staat bij ons bekend als een IT-assessment. Vanwege het aantal opdrachten dat we op dit vlak hebben uitgevoerd, vonden wij het een uitdaging de algemene deler uit deze IT-assessments af te leiden en deze aan het papier toe te vertrouwen. De algemene deler hierbij is door ons gevormd door de belangrijke keuzen waar het management van een (IT-)organisatie veelal voor staat. Deze zijn aangemerkt als IT-dilemma's omdat ze hardnekkiger zijn dan andere uitdagingen. IT-dilemma's zijn te beschrijven als uitdagingen waar het IT-management mee wordt geconfronteerd en waar niet een directe oplossing voor is.

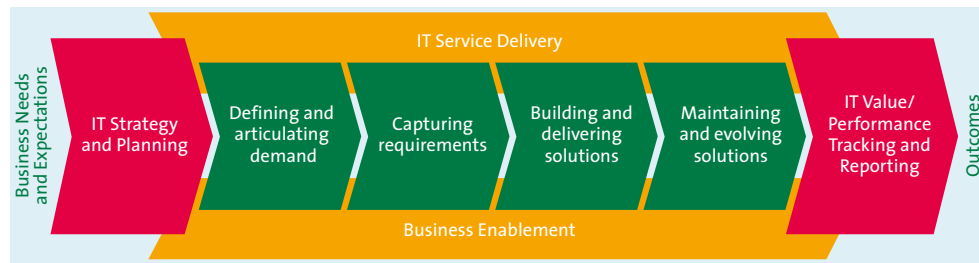
## Inleiding

Een IT-dilemma houdt een moeilijke keuze in, een keuze waar bestuurders van organisaties moeite mee hebben. Wanneer men voor een dergelijk dilemma staat lukt het maar niet om de volgende stap, in het professionaliseren van de IT-organisatie, te zetten en valt men terug in het oude, bekende patroon van ad hoc reactief gedrag. Een IT-dilemma vormt daarmee een grotere uitdaging om op te lossen dan een, eenvoudig, knelpunt. Deze IT-dilemma's worden in dit artikel vergeleken met verschillende IT-assessments die in de loop van de jaren zijn uitgevoerd door KPMG. Om de resultaten van de vastlegging van de uitgevoerde IT-assessments vergelijkbaar te maken hebben we de resultaten gecategoriseerd conform het waardeketenraamwerk van KPMG. Dit raamwerk vormt de waardeketen van IT en kent op hoofdlijnen een fasering van 'IT-strategiebepaling' naar 'projecten en beheer'. Het waardeketenraamwerk van KPMG wordt allereerst in dit artikel behandeld. Vervolgens worden de voornaamste observaties uit de IT-assessments behandeld en gepositioneerd in dit raamwerk. In de laatste paragraaf wordt besproken wat de impact van de observaties is op de IT-functie.

## IT-waardeketenraamwerk

Nu de opzet en de aanleiding van het artikel uiteen zijn gezet, wordt het eerdergenoemde raamwerk kort beschreven. De logica van dit raamwerk bestaat uit het feit dat IT

waarde moet toevoegen aan de organisatie en haar doelstellingen. Vanuit dit ideaalbeeld voor de IT-functie behandelt een IT-assessment onderwerpen die bepalen in welke mate de IT-organisatie aan dit beeld voldoet.



Figuur 1. Waardeketen voor IT.

Door het management van organisaties worden steeds vaker vragen gesteld over de toegevoegde waarde die de IT-organisatie in haar geheel biedt of zou kunnen bieden. De toegevoegde waarde die IT biedt ontstaat doordat aan de business de juiste functionaliteit met bijbehorende kwaliteit wordt geleverd om waarde te creëren voor de gehele organisatie. Indien zich hierin afwijkingen voordoen kan de IT-organisatie dit corrigeren door het plegen van onderhoud (minimale aanpassingen) dan wel grotere wijzigingen in de vorm van projecten. Op termijn is de aansluiting tussen functionaliteit en proces zo aanpassingsgevoelig dat de IT-organisatie keuzes dient te maken met betrekking tot de IT-functie. Deze IT-functie is in de vorm van de IT-waardeketen weergegeven in figuur 1. De afbeelding maakt een onderscheid naar een aantal onderdelen. Deze onderdelen vormen de leidraad voor het artikel en zijn hieronder kort toegelicht.

### 1. IT-strategie en planning (IT Strategy and Planning)

Dit onderdeel behandelt onderwerpen als business alignment, business case-ontwikkeling, doelarchitectuur en strategische programma's en plannen. Hierbij gaat het om onderwerpen die sturing en richting geven aan de IT-organisatie en bepalend zijn voor de aansluiting met de businessorganisatie, het demand-vraagstuk.

### 2. Organisatiebetrokkenheid (Business Enablement)

Dit aandachtsgebied is bepalend voor de mate waarin de IT-organisatie de businessorganisatie betreft bij de IT-initiatieven. Typische onderwerpen in dit aandachtsgebied zijn organisatiestructuur, rollen & verantwoordelijkheden, en ondersteuning & training.

### 3. IT-dienstverlening (IT Service Delivery)

De onderwerpen in dit aandachtsgebied behandelen elementen als projectmanagement en gebruik van standaarden & procedures. Het gaat er hierbij om in welke mate en op welke manier de organisatie de strategische doelen weet om te zetten in tactische en operationele realisatie.

### 4. IT-prestatie metingen (IT Value/Performance Tracking and Reporting)

Het meten en weten van operationele en financiële prestaties van de IT-organisatie en haar bijdrage aan de business staan centraal in het laatste onderdeel van de waardeketen voor IT. Hierbij gaat het om het monitoren en evalueren, (IT) governance, risk en compliance.

## Observaties uit de praktijk

Het is niet nieuw om vanuit het perspectief van een dergelijke waardeketen naar de IT-functie te kijken. Echter, door dagelijkse operationele kwesties rest CIO's en ICT-managers weinig tijd zich te richten op cruciale strategische onderwerpen die het raamwerk laat zien. Het lijkt erop dat organisaties zich niet volledig bewust zijn van de duale missie van IT-beleid: zowel blijvende ondersteuning bieden als de onderneming vooruitbrengen, waarde creëren. Onderzoek toont aan dat de agenda van IT-organisaties niet voldoende nauw aansluit bij die van hun organisaties. Bijvoorbeeld op het gebied van projectinvesteringen en portfolioplanning. Dit gebrek kan een ernstige inbreuk vormen op het vermogen van de IT-organisatie om snel en flexibel te reageren op de veranderende behoeften van de onderneming ([Boero9]). In deze paragraaf staat de vraag centraal hoe organisaties omgaan met deze onderwerpen, gezien vanuit het eerder beschreven raamwerk. Hierbij wordt tevens bekeken welke symptomen kunnen leiden tot belangrijke IT-dilemma's. Dit inzicht is nodig om een vervolgstap te zetten in het verbeteren van de IT-organisatie, een onderwerp dat in de slotparagraaf aan bod komt.

### 1. IT-strategie en planning

#### Dilemma 1. Hebben we een eenduidige en gezamenlijke richting?

In de praktijk zien wij dat IT door organisaties wordt beschouwd als een essentieel middel om de strategie te kunnen realiseren en de bedrijfsprocessen te ondersteunen. De strategie op het gebied van IT is op hoofdlijnen bepaald, maar is niet uitgewerkt in een concreet te volgen plan. Hierdoor ontbreekt het inzicht of de gekozen strategie van de organisatie daadwerkelijk wordt

gevolgd. Dit heeft als gevolg dat de portefeuillehouder van IT beperkt inzicht heeft in de IT-functie.

De besturing van de IT-organisatie is in de praktijk in veel gevallen operationeel en versnipperd van aard. Er vindt een veelheid aan IT-initiatieven/projecten plaats zonder dat hierover een eenduidige regie wordt gevoerd die aansluit op de strategie van de organisatie. Hierdoor ontstaat een organisatie die reactief van aard is en die is gefocust op day-to-day activiteiten en niet is gericht op het realiseren van strategische doelstellingen. De algemene consensus van betrokkenen in de organisatie is dat de huidige IT-systemen en -organisatie functioneren, maar de verdere groei en professionalisering van de gehele organisatie kunnen afremmen.

De IT-functie zou in een eerder stadium en intensiever betrokken moeten zijn bij de strategievorming van de organisatie in haar geheel. Hierdoor kan IT beter inspelen op de ontwikkelingen en haar portfolio aan activiteiten hierop afstemmen.

#### Bekende symptomen:

- Het niet op één lijn kunnen brengen van de IT-agenda en de strategie van de businessorganisatie.
- Beperkte toepassing van IT-(projecten) portfoliomanagement wat leidt tot suboptimale uitkomsten van IT-investeringen.

#### Dilemma 2. Is de IT-organisatie in voldoende mate afgestemd op de lijnorganisatie?

Aansluiting met de businessorganisatie door de IT-organisatie en andersom is bij dit vraagstuk het speerpunt. Voor de beheeractiviteiten zien we veelal dat deze eenzijdig door de IT-organisatie zijn opgesteld. Hierbij is de lijnorganisatie beperkt betrokken geweest waardoor zij zich niet herkend voelt in de IT-dienstverlening. Ervaring leert dat de lijnorganisatie het eigenaarschap van een IT-dienstverlening (bijvoorbeeld ERP-systemen) niet moet worden gegeven, maar dat dit moet worden genomen door de lijnorganisatie, een wezenlijk verschil. Verder is opvallend dat het afstemmingsdilemma plat wordt geslagen tot de mate waarin bedrijfsdoelstellingen zijn doorvertaald naar IT-doelstellingen. De organisaties die deze doorvertaling hebben gemaakt, hebben nog steeds te kampen met hetzelfde afstemmingsdilemma. Het actief opbouwen en onderhouden van een relatie tussen lijnorganisatie en IT-organisatie is altijd nog een uitdaging en verdient de benodigde aandacht.

Hoewel het aan een veelvoud aan overleggen niet schort in de meeste organisaties, kan een goede interface (interactie) tussen business en IT, op het juiste niveau, leiden tot meer begrip en vertrouwen tussen beide partijen. Hierbij kan een efficiëntievoordeel behaald worden door wensen, vanuit de business, en mogelijkheden, vanuit de IT, eerder op elkaar af te stemmen.

#### Bekende symptomen:

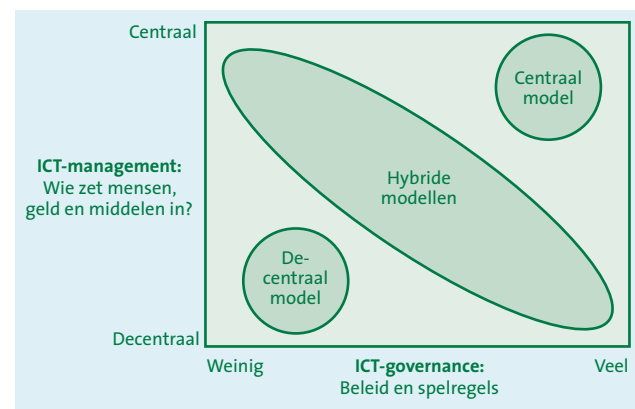
- Onvoldoende betrokkenheid van belanghebbende.
- Weinig vertrouwen bij de businessorganisatie dat IT kan voldoen aan de verwachtingen.
- Weinig vertrouwen bij de IT-organisatie dat de business de complexiteit van IT begrijpt.
- Gebrek in aansluiting tussen verwachtingen vanuit de business en de IT-roadmap.

## 2. Organisatiebetrokkenheid

### Dilemma 3. Hebben we IT wel op de juiste plek in de organisatie belegd?

Organisatiestructuren voor IT komen in verschillende vormen voor; zie ook figuur 2. Twee uitersten zijn de centraal aangestuurde organisatie en de decentraal aangestuurde organisatie. Bij centrale organisatiestructuren wordt op holdingniveau sturing gegeven aan de organisatiebrede IT-voorzieningen. Bij deze vorm voert de holding de regie over IT. Bij decentrale organisaties zijn sterke autonome divisies of afdelingen leidend. De organisaties die hiervoor kiezen geven niet snel controle op sturing van de inrichting van de IT-voorzieningen uit handen aan een centraal orgaan. Een tussenvorm is de hybride organisatie. Hierbij is een deel centraal belegd en een deel decentraal. Bij overduidelijke decentrale structuren bestaat het risico dat niet alle synergievoordelen worden behaald die een organisatie kan bereiken. Dit uit zich bijvoorbeeld in IT-omgevingen met meerdere ERP-systemen en andere overlappende componenten. Een andere resultante die in de praktijk terug te zien is van een niet-eenduidige structuur, is dat taken en verantwoordelijkheden niet helder zijn toebedeeld.

De besturing van IT steunt veelal sterk op de initiatieven van individuele personen. Dit geldt zowel voor centrale als decentrale IT-organisaties. Een eenduidig kader, evenals een heldere overleg- en communicatiestructuur ontbreken vaak in de praktijk. Elke structuur heeft zo haar tekortkomingen. Deze tekortkomingen kunnen tot een acceptabel niveau worden terugge-



Figuur 2. Organisatiestructuren.

bracht door het installeren van de juiste overlegstructuur ([Keuno7]). In veel organisaties zijn de overlegstructuren organisch gegroeid en gericht op het wegnemen van eventuele tekortkomingen. Het is van belang dat het management dit onderkent als een structureel aandachtspunt en het terugdringen van het aantal overlegorganen opneemt in het lijstje van de jaarlijkse voorjaarschoonmaak. Alleen op die manier kan een wildgroei in structuur worden voorkomen.

#### Bekende symptomen:

- Onbalans in de IT-organisatiestructuur ten opzichte van de businessorganisatie.
- Onvoldoende inspelen op wijzigingen in IT en sturing van IT om de businessorganisatie optimaal te ondersteunen.

### 3. IT-dienstverlening

#### Dilemma 4. Hoe zorgen we ervoor dat we onze strategische doelen realiseren en tegelijkertijd onze winkel openhouden?

Om de winkel open te houden zijn verschillende processen ingericht. Bekende operationele en tactische ITIL-achtige processen hebben hierbij over het algemeen een lage volwassenheid. Dit is vaak het gevolg van fusies, samenwerking en beperkte visie waardoor de processen reactief van aard zijn. Een voorbeeld hiervan is het ontwikkelproces dat zich kenmerkt door een informele en beperkt gestandaardiseerde werkwijze.

Eén van de aspecten die het beheer van IT-omgevingen moeilijk maakt is het feit dat de samenstelling van de architectuur (applicaties en infrastructuur) historisch is gegroeid. Door deze ontwikkeling is standaardiseren nauwelijks mogelijk. Dit heeft tot gevolg dat de IT-organisatie daardoor niet de professionaliseringsstap kan zetten die zij beoogt. Dit wordt ook wel aangemerkt als de 'value trap', waarbij de IT-organisatie gevangen zit in het juk van 'running the business' en daarmee onvoldoende toekomt aan de strategische noodzaak van 'changing the business'. Het niet 'durven' loslaten van oude systemen leidt tot legacy in de architectuur. De architecturen zijn vervolgens niet in staat de ambities van de organisatie te ondersteunen.

Om de winkel open te houden is het aan te raden zorg te dragen voor een duidelijke vastlegging tussen de configuratie van de architectuur, kennis van de systemen en de relatie met de operationele en tactische processen. Daarnaast is een organisatie dynamisch en in ontwikkeling waardoor een proces nodig is om de huidige winkel te migreren naar nieuwe systemen en infrastructuren om legacy te beperken.

#### Bekende symptomen:

- Het draaiende houden en onderhouden van de infrastructuur is een (te) complexe taak geworden.

- Onvolledige en onjuiste aansluiting tussen beheerprocessen en de IT-omgevingen.

#### Dilemma 5. Hebben we de competenties om individuele projecten in onderlinge samenhang af te ronden?

IT-portfolio management (inclusief project- en programmamanagement), gericht op het bewaken en het nemen van besluiten over lopende en nieuwe IT-programma's en projecten, is in de praktijk bij een veelvoud van de organisaties niet als zodanig herkend en ingericht. Het projectenportfolio is te typeren als een samenstelling van afzonderlijke projecten. Enige samenhang tussen de projecten onderling is soms aanwezig, maar hierop wordt niet actief gestuurd. Hier wordt een kans gemist om synergievoordelen te behalen. Het risico dat hierbij ontstaat, is dat deze projecten de eerder besproken wildgroei in het systeemlandschap voeden in plaats van dat zij het gewenste effect bereiken om deze te reduceren. Beperkt inzicht in de samenhang van projecten en de druk van het management om het aantal projecten te reduceren heeft gevolgen voor de betrouwbaarheid van IT in haar geheel.

Projecten zijn vaak een dure kostenpost voor organisaties en goed beheer hierop kan zorg dragen voor cost-control. Hiervoor is een proces nodig waarbij projectbatenrealisatie geïdentificeerd en gemeten wordt.

#### Bekende symptomen:

- Beperkte bewaking op de levering van projectbaten.
- Ontoereikend portfoliomanagement.

### 4. IT-prestatie metingen

#### Dilemma 6. Hoe laten we zien dat we succesvol zijn?

Organisaties hebben moeite om de kosten en prestaties van IT inzichtelijk te maken. Dit is onder andere nodig om de IT-organisatie te sturen en aan te tonen in welke mate waarde wordt toegevoegd aan de organisatie. Mechanismen (processen, kennis en technieken) zijn hiervoor niet voldoende ingericht. Hierbij wordt tijdens IT-assessments aangegeven dat beperkt inzicht bestaat in de 'actuals' op het gebied van financiën. Tevens is het proces en raamwerk van doorbelasting naar de business niet transparant. Door dit beperkte inzicht in de opbouw van de IT-kosten is alleen sturing mogelijk op overallniveau. Dit maakt het lastig om IT-kostenefficiëntie te behalen aangezien onduidelijk is welke gevolgen en/of resultaten het gaat opleveren op korte en lange termijn.

Alvorens kan worden overgegaan op het bijhouden van kosten en prestaties is een duidelijk begrip nodig van de componenten van IT-kosten en van de waarde-indicatoren waarop men kan

meten. Deze dienen bij voorkeur aan te sluiten op de organisatorische KPI's en doelen.

#### Bekende symptomen:

- Geen criteria gedefinieerd om waardebijdrage (inclusief kosten) van IT te meten.
- IT-prestatie management niet zodanig ingeregeld dat IT-prestaties effectief kunnen worden gemeten.

### Succes voor IT

IT-organisaties zijn volgens ons nog steeds volop in beweging. Wij zien echter vanuit de verschillende IT-assessments dat IT-organisaties terugvallen in oude patronen van reactief gedrag. Hierdoor lukt het niet om de professionaliseringsstap te maken die organisaties beogen. Figuur 3 laat hiervan de gevolgen zien.

Idealiter richt IT zich op het optimaal ondersteunen van de bedrijfsprocessen, en zou zij de groeicurve die de businessorganisatie maakt, volgen. IT voegt waarde toe aan een organisatie. Het merendeel van de IT-organisaties is echter in essentie operationeel gericht op het leveren van functionaliteit en het verhelpen van problemen. Dit is een effect van een historisch gegroeide situatie waarbij IT-omgevingen complex zijn geworden (inclusief de beheerfunctie).

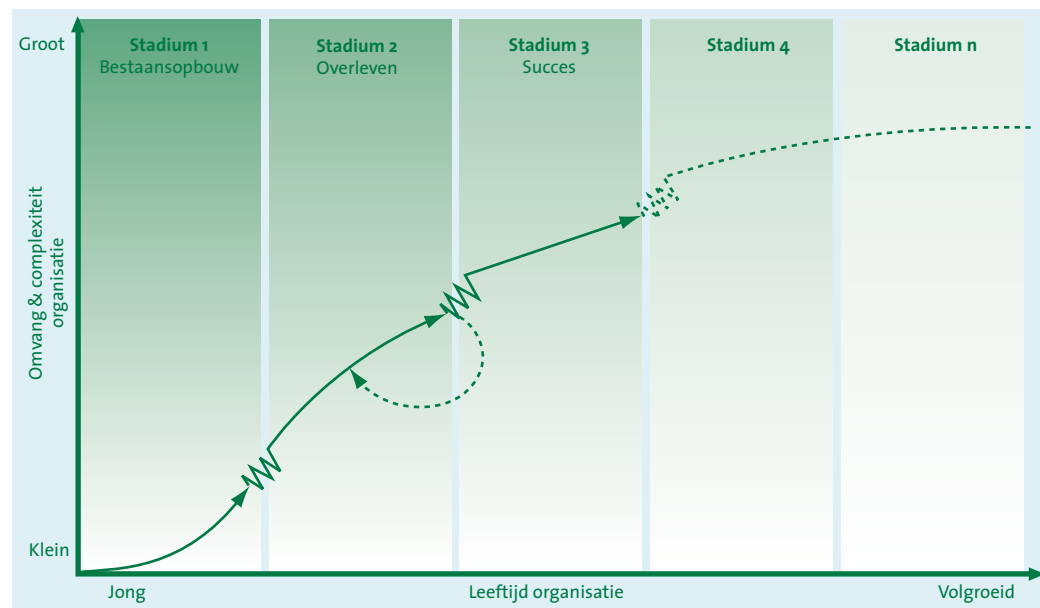
IT-organisaties hebben in de loop der jaren het overlevingsstadium gehaald (stadium 2). Sommige organisaties zullen in het overlevingsstadium in omvang toenemen en uiteindelijk in het successtadium terechtkomen. Maar ook ziet men dat een organisatie langere tijd in het stadium overleven blijft ste-

ken ([Keuno7]). IT-organisaties zijn daarbij continu bezig te overleven en zien geen kans deze fase te overstijgen en de groei door te maken naar het stadium succes. IT-organisaties vallen daarbij veelal terug in hun ontwikkeling en gaan opnieuw het wiel uitvinden en dus reactief gedrag vertonen. Het is van wezenlijk belang dit patroon te onderkennen teneinde de vicieuze cirkel te doorbreken en daadwerkelijk een professionaliseringsstap te maken. De IT-dilemma's kunnen daarbij richting geven in de activiteiten die moeten worden ondernomen.

Onze ervaring leert dat IT-management tijdens een transitie worstelt met de vraag hoe de vicieuze cirkel van het ad hoc reageren te doorbreken. Eén van de cruciale vraagstukken daarbij is: hoe wordt IT gezien binnen een organisatie? Als IT wordt gezien als een kostenpost dan is het lastig deze vicieuze cirkel te doorbreken ([Boero9]). Als de IT-functie als een succes gezien wil worden, zal zij mee moeten groeien met de organisatie. Hierbij dient zij de vraag te stellen welke IT-dilemma's moeten worden aangepakt om de groeicurve te maken. Daartoe is inzicht nodig (door middel van een IT-assessment), maar nog veel belangrijker is durf om deze stap daadwerkelijk te zetten. In dit artikel is een aanzet gegeven door het aanduiden van een aantal veelvoorkomende IT-dilemma's en de wijze waarop via IT-assessments daarin inzicht wordt verkregen.

### Literatuur

- [Boero9] J.C. de Boer et al., *IT: kostenpost of waardecreator in crisistijd?*, KPMG IT Najaarsevent 2008, Compact 2009/o.
- [Keuno7] D. Keuning et al., *Structuur doorzien*, Pearson Education Uitgeverij, 2007.



Figuur 3. Groeistadia van een bedrijf ([Keuno7]).