

"Inderdaad! Dat noemen wij biefstuk!"

De vier pijlers van business-ICT-alignment

IT en zijn interne klanten zitten voor altijd aan elkaar vast en zo blijven klant en IT elkaar boos aankijken, dag in, dag uit, jaar na jaar. IT kan daarbij veel leren van de manier waarop succesvolle bedrijven met hun klanten omgaan, terwijl anderzijds een analyse van de onderliggende oorzaken van de irritaties, vanzelf leidt tot een paar noodzakelijke veranderingen. Beheer kan nog veel leren van systeemontwikkeling, vooral op het gebied van afstemming met de klant. Al met al blijkt een goede business-ICT-alignment te berusten op vier pijlers. Deze vier pijlers worden in dit artikel beschreven. Procesinrichting is daarbij een belangrijk middel om de pijlers vorm te geven, maar procesinrichting zelf is niet de oplossing van de problemen. Belangrijk uitgangspunt is dat het de taak van IT is om de veranderingen bij IT en bij de klant af te dwingen.

De klant vindt IT star, onvoorspelbaar en duur, IT vindt de klant kortzichtig en wispelturig. In plaats van samen het bedrijfsbelang na te streven, staan klant en IT als kemphanen tegenover elkaar.



Bron: Van Lennep Producties/Peter van Straaten

Pijler 1: Communicatie

Voor een goede en evenwichtige samenwerking moet de klant in staat worden gesteld om de (on)mogelijkheden van IT te doorgronden. Dat stelt eisen aan de communicatie van de IT-afdeling.

Goede communicatie bestaat dan uit een vijftal stappen, die min of meer één voor één moeten worden doorlopen.

Je zou hier zomaar het zoveelste maturity-model kunnen introduceren:

- 1 *Laten weten*
De klant (het bedrijf) zal moeten weten wat er speelt. Problemen, risico's en (on)mogelijkheden moeten aan de klant worden gemeld. Dat moet, net als in de volgende stappen, gebeuren in de taal van de klant.
- 2 *Laten snappen*
Als de klant weet wat er aan de hand is en wat er mogelijk is, kan hem worden verteld wat de consequenties daarvan zijn voor de bedrijfsvoering.
- 3 *Afspraken maken*
Pas als de klant weet wat er allemaal (wel en niet) kan en weet wat de consequenties zijn voor de bedrijfsvoering, kan hij serieus keuzen maken. Het meestal niet serieus nemen van de eerste twee stappen is de belangrijkste reden dat de meeste SLA's niet werken. De klant heeft geen idee wat hij daadwerkelijk heeft afgesproken en houdt daar achteraf (terecht) IT voor verantwoordelijk.
- 4 *Je aan je afspraken houden*
Een afspraak is pas een afspraak als je je er ook aan houdt. Dat geldt voor IT en voor de klant. IT moet zich vooral steeds weer samen met de klant afvragen: Hebben we ons aan de afspraken gehouden, maar ook: Hebben we nu ook het beoogde doel bereikt, was de afspraak wel de goede afspraak?
- 5 *Elkaar vertrouwen*
Als we ons voortdurend aan de eerste vier stappen houden, ontstaat er vertrouwen tussen IT en de klant. Vertrouwen is noodzakelijk voor alle verdere samenwerking tussen klant en IT.

Pijler 2: Een zelfbewuste, initiatiefrijke IT-afdeling

Om de vijf communicatiestappen te *kunnen* doorlopen moet IT intern zijn zaken op orde hebben:

- 1 Om de klant te laten weten wat er speelt, moet de IT-organisatie (dus niet alleen de individuele medewerkers!) weten wat er speelt.
- 2 Om de klant te laten snappen wat de gevolgen voor de bedrijfsvoering zijn, moet IT dat zelf ook snappen.
- 3 Om afspraken te kunnen maken met de klant, moet IT weten wat ze wel en niet kunnen waarmaken en bovendien moeten ze weten waar ze met IT naartoe zouden willen. IT moet een mening hebben en mag zich geen onmogelijke afspraken laten opleggen.
- 4 Als IT zich aan zijn afspraken wil houden, moet IT als organisatie betrouwbaar zijn.
- 5 Om een vertrouwensrelatie op te bouwen is zelfvertrouwen nodig.

Dat stelt bijna wezensvreemde eisen aan de beheerafdeling. Het vergt van IT (en dus ook van beheer) een zelfbewuste, actieve houding, een *eigen*, stabiele, flexibele *IT-visie*, zicht op de samenhang tussen de verschillende hoofdonderwerpen en zicht op de consequenties van uitgangspunten en afspraken. Het betekent dat IT een soort bestemmingsplan (*architectuur!*) voor de hele IT moet hebben en kunnen aanpassen. Het betekent vooral dat IT zelf het initiatief moet nemen en zelf de agenda moet bepalen, juist om de klant meer invloed te kunnen geven. Het betekent ook dat de IT-organisatie zijn eigen omgeving goed moet kennen. Er zal een *marketingfunctie* moeten worden ingericht. Er moeten periodiek analyses worden uitgevoerd van de markt, de klanten, de concurrentie, het portfolio, en de eigen organisatie, en er moeten strategieën worden ontwikkeld voor productontwikkeling, prijsstelling, distributie en promotie.

Pijler 3: Strategische afstemming

Juist om verrassingen voor de bedrijfsvoering in de toekomst te voorkomen, moeten IT en bedrijfsvoering op strategisch niveau op elkaar worden afgestemd. Waar dat op applicatief gebied al nauwelijks serieus gebeurt, gebeurt dit voor beheer vaak al helemaal niet. In de ogen van het bedrijf "zit er achter beheer geen business case", zodat beheer vooral als kostenpost wordt gezien. Beheer loopt hier jaren achter bij systeemontwikkeling. Waar systeemontwikkeling al tientallen jaren werkt met functionele ontwerpers (die beschrijven wat de klant gaat krijgen) en informatie-analisten (die op strategisch en tactisch niveau meedenken met de klant), is beheer pas sinds een jaar of 10 toe aan het beschrijven van wat de klant gaat krijgen (SLA's). Als IT niet weet wat het bedrijf allemaal wil, kan het onmogelijk kwaliteit leveren.

Kwaliteit = Fit for purpose

Pas als duidelijk is wat het bedrijfsdoel is dat men wil bereiken, kan kwaliteit worden gedefinieerd en geleverd. Om beheer goed te kunnen doen, moet IT dan ook de bedrijfsdoelen kennen en het beheer daar op afstemmen. Het IT-aanbod kan dus ook per bedrijfsonderdeel verschillen.

Beheren is vooruitzien

Het is noodzakelijk dat beheer op informatie-analyse-achtige wijze met bestuur en topmanagement van de onderneming om de tafel gaat zitten. Dat heet strategisch service management. Wat zijn de bedrijfsdoelen, wat is de visie en strategie van het bedrijf en welke eisen stelt dat aan beheer? Welke eisen stelt het bedrijf aan de flexibiliteit en stabiliteit van beheer en hoeveel mag en kan dat kosten? Het lange-termijn-belang van het bedrijf moet worden geborgd in de standaards en werkwijze van IT.

Maak de business medeplichtig

Beheer moet die borging niet zelf doen, maar in overleg met het bedrijf (de "business"). Alle IT-dilemma's moeten, zo proactief mogelijk, worden vertaald naar business-dilemma's. Uiteindelijk bepaalt de klant en die moet medeplichtig worden gemaakt aan het IT-beleid. Pas als "Dat mag niet van IT", is vervangen is door "Dat heeft de Raad van Bestuur besloten" of iets soortgelijks, is de klant echt medeplichtig aan het IT-beleid.

Pijler 4: Portfoliestructuur en inrichting

Als ik met negen vrienden uit eten ga, en we spreken van te voren af dat we de rekening door tien delen, gaat iedereen een bepaald gedrag vertonen. Er worden dure voor- en hoofdgerechten genomen en voor en na het toetje bestellen we opvallend veel cognac. Als we aan het eind van de maaltijd de rekening krijgen, zeggen we allemaal: Wat is dit een duur restaurant". Als we met dezelfde groep in hetzelfde restaurant gaan eten en we spreken van tevoren af dat eenieder voor zichzelf betaalt, is de totale rekening ongeveer 15-20% lager en het restaurant is ineens veel minder duur. De doorbelasting van beheer is meestal op de eerste manier georganiseerd.

Ten onrechte krijgt de effectiviteit van IT veel minder aandacht. Het bedrijf moet in staat worden gesteld zelf de effectiviteit van IT te verhogen. Naast de eerder genoemde informatie-analyse-achtige activiteiten is het van belang de doorbelasting zo veel mogelijk te laten overeenkomen met de echte IT-kosten. Anders gezegd: Als de klant een beslissing neemt die de IT-kosten met € 10.000,- verhoogt, dan zou hij ook een rekening van (ongeveer) € 10.000,- moeten krijgen.

Daarvoor is het belangrijk dat vaste kosten en variabele kosten verschillend worden behandeld. In feite zijn er drie lagen IT-diensten:

Basis

Alle grote, vaste kosten van IT (netwerk, mainframe, ...) waar veel groepen in het bedrijf gebruik van maken, vallen in één of meer basisvoorzieningen. Variabel gedrag van de klanten mag geen invloed hebben op de kosten van de basisvoorziening. De afspraken over de basisvoorzieningen worden vastgelegd in een SLA. Daarvoor krijgt IT per basisvoorziening een overeengekomen budget. De kosten worden vervolgens door het bedrijf (en dus niet door IT!) verdeeld over de gebruikers van de basisvoorziening. IT kan hier volledig verantwoordelijk worden gemaakt voor het budget, omdat het het budget zelf heeft afgesproken en niet afhankelijk is van variabel gedrag van de klanten.

Opties

Daar waar IT in staat is de variabele dienstverlening zodanig te standaardiseren dat het in staat is tegen min of meer vaste kosten te leveren, kunnen opties worden aangeboden. Opties staan beschreven in de product- of servicecatalogus, hebben een vaste prijs (tarief) en vaste kwaliteit en leveringsvoorwaarden. IT kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik (aantal bestellingen van de opties). IT kan wel worden aangesproken op de hoogte van het tarief.

Maatwerk

Variabele dienstverlening, die niet tegen standaardprijs kan worden geleverd, is maatwerk. In de ideale situatie wordt vooraf een offerte aangeboden, op basis waarop achteraf (meestal in de vorm van man/materiaal) wordt gefactureerd. IT kan hierbij niet worden aangesproken op de hoeveelheid maatwerk die door het bedrijf wordt besteld. IT kan wel worden aangesproken op het realiteitsgehalte van de offerte en de efficiency binnen het verrichte maatwerk.

Zodra in de maatwerklaag een aantal te leveren producten/diensten eigenlijk neerkomt op variaties op een thema, zou standaardisatie moeten worden overwogen, ook als dat het aantal keuzes voor de klant vermindert. IT moet er voor zorgen dat het tijdig (marketing!) voldoende keus kan bieden. Veel IT-organisaties denken dat maatwerk het toppunt van flexibiliteit is, maar dat berust op een misverstand. Want wat is nu flexibiliteit: Maatwerk, vooral gekenmerkt door het éénmalige en nieuw karakter (duurt lang, is duur, heeft relatief veel fouten), of een standaardoptie (voldoende keus, en dus relatief snel, goedkoop en foutloos)?



Een IT-afdeling die werk maakt van deze vier pijlers en vanaf het begin samen met de klant de veranderingen gaat doorlopen, zal al snel merken dat de sfeer en de samenwerking verbetert. En wie weet dat na enige tijd de klanten heel anders reageren dan bij de ober in het begin van dit verhaal. Er is tenslotte ook een cartoon van Peter van Straaten waarin de klanten zeggen: "O, we zijn zo blij dat we hier mogen eten".

Bart Stofberg is werkzaam als senior ICT Management consultant en bereikbaar via: bart.stofberg@logicacmg.com. Met zijn achtergrond in systeemontwikkeling en informatieanalyse, heeft Bart een eigenzinnige kijk op Business IT Alignment kunnen ontwikkelen, die hij als accountmanager, interim manager en managementadviseur in de praktijk heeft kunnen toetsen en bewijzen. Als projectleider van het Competence Centre ICT Management geeft hij binnen LogicaCMG vorm aan de ontwikkeling van het vakgebied ICT Management.