

>>> Quicksan

- STAFDIENSTEN
- DEMAND
- SUPPLY
- INFORMATIE-
MANAGEMENT
- SYNERGIE



Het polITbureau

IT is een gezamenlijke dienst in het leven geroepen om de onderneming te ondersteunen. Net als bij andere gezamenlijke diensten als facilitaire zaken, financiën en personeelszaken, kan IT verworden tot een stafdienst die de wet voorschrijft aan haar klanten en zelf haar dienstverlening bepaalt, hetzij in de vorm van centrale IT, hetzij in de vorm van een demand-supplyorganisatie (DSO). **tekst** Bart Stofberg

Binnen een onderneming zijn er allerlei zaken van gezamenlijk belang. Een heldere financiële structuur, goede faciliteiten en onderscheidende IT zijn vaak zo van belang voor het succes van de onderneming dat veel ondernemingen dat belang vorm willen geven en bestuurbaar willen maken. Dan wordt het gezamenlijk belang geïnstitutionaliseerd, dan wordt het een stafafdeling. Op het moment dat dat gebeurt, wordt de stafafdeling een partij met een eigen belang, namelijk haar bestaansrecht aantonen.

Er moet dan zoveel mogelijk synergie komen en zoveel mogelijk beleid, zodat er maximaal kan worden toegezien en maximaal kan worden gerapporteerd. Met als gevolg dat de nieuwe stafafdeling kan laten zien hoe belangrijk zij is. Op het moment echter dat je gezamenlijk belang verankert, houdt het op alleen nog maar gezamenlijk belang te zijn.

HET FENOMEEN POLITBUREAU

Vanaf de Russische revolutie
bestaan er communistische

regeringen. In theorie vertegenwoordigt een communistische regering het volk, in de praktijk bijna nooit. Niet het parlement, maar de partij bezit de macht. Het uitvoerend orgaan van de communistische partij, en dus van de regering, is het politiek bureau. En dat staat meestal bekend onder de naam

IT MOET DEMAND- VERANTWOOR- DELIJKHEDEN CATEGORISCH AFWIJZEN

politbureau. Je zou verwachten dat het politbureau voorstellen doet voor nieuw beleid en nieuwe vormen van synergie, er op toeziet en er over rapporteert in termen van gezamenlijk belang. In de praktijk bestuurt het politbureau het land, steunend op een solide machtsbasis die koste wat kost moet worden verstevigd. Niet het gezamenlijk belang is leidend, maar de machtspositie van de leden van het politbureau (waaronder de partijvoorzitter).

Bovendien bepaalt het politiebureau of het politiebureau het goed doet. Veel afdelingen die ooit een gezamenlijk belang vertegenwoordigden, zijn langzaam verworden tot een politiebureau. In veel moderne ondernemingen vinden stafdiensten zichzelf belangrijker dan nodig.

DE NADELEN VAN POLITBUREAUS

Politibureaus kunnen de onderneming ernstig schaden. Een politibureau zorgt ervoor dat de uitvoering aan de macht komt en dat betekent meestal onbegrijpelijke, maar vooral ook starre technische standaards, een sober portfolio, bureaucratische processen en werkinstructies, en nog zo wat. In het algemeen leidt dat tot lage kwaliteit, weinig klantgericht gedrag, weinig ruimte voor lokale varianten, lange doorlooptijden, slechte 'agility' en, daardoor, onnodige belemmeringen voor de businessunits.

IT ALS POLITBUROU

Natuurlijk is IT ook een stafdienst. IT adviseert, voert uit, ziet toe en rapporteert. Dat zijn de taken die we tegenwoordig 'supply' noemen. Het gaat pas mis als we IT ook verantwoordelijk maken voor 'demand'. Als IT ook mag bepalen wat IT allemaal moet leveren, waar wel en waar niet synergie moet worden bereikt en welke prioriteiten we daarbij stellen. Als we willen dat IT zich niet ontwikkelt tot politiebureau, dan moeten we IT in een zuivere supplyrol stoppen. Supplyorganisaties kunnen niet

verworden tot politiebureau. Alleen een autonome demand-rol kan van een stafdienst een politiebureau maken. Politiebureau-problemen ontstaan op twee manieren:

Als we demand en supply in één afdeling organiseren. (Dan bepaalt supply zelf aan welke eisen het moet voldoen.) Als gezamenlijk belang de baas wordt van lokaal belang. (Dan raakt het evenwicht kwijt tussen het ondernemerschap van de businessunits en de synergiebehoefte van de onderneming.)

ZONDER POLITBUREAU GEEN SYNERGIE?

Ondernemingen hebben behoefte aan synergie op IT-gebied. De centrale IT-afdeling en de lokale businessunits hebben verschillende belangen. Wat in het begin een discussie is tussen de lokale behoefte aan variatie en de gezamenlijke behoefte aan synergie, ontspoorde in een discussie tussen (lokale) business en (centrale) IT, met business als natuurlijke winnaar. IT is maar supplier tenslotte! In veel ondernemingen is de macht van de lokale businessunits zo groot, dat er nooit meer synergie kan worden bereikt. Vandaar alle time-to-marketproblemen van tegenwoordig. Vandaar al die complexiteit-reductieprogramma's. Ondernemingen hebben geen keus. Ze moeten het gezamenlijk belang organiseren en wapenen. En precies dan ontstaan nieuwe problemen. Demand- en supplyverantwoordelijkheden lopen door elkaar en/of gezamenlijk belang krijgt macht over lokaal belang.

HET NUT VAN EEN STAFDIENST

Ondernemingen zijn in het algemeen opgebouwd uit een aantal businessunits – die het geld moeten verdienen – en een aantal stafdiensten – die de businessunits en de raad van bestuur moeten ondersteunen. Stafdiensten kunnen op verschillende manieren toegevoegde waarde hebben: door de dienstverlening te centraliseren, kunnen we *synergie* vormgeven. Door bundeling van het bijbehorende vakmanschap kunnen we met minder mensen toe en bovendien is het gemakkelijker om dat vakmanschap verder te ontwikkelen. Door middel van standaardisatie kunnen we een hogere kwaliteit leveren tegen snellere doorlooptijden en lagere kosten. De strategie van de onderneming moet worden vertaald naar beleid opdat de operatie ook daadwerkelijk uitvoert in het verlengde van de strategie. Omdat in de stafdienst alle expertise is gecentraliseerd kunnen we gemakkelijker *beleid* ontwik-

kelen. Stafdiensten zitten organisatorisch vaak dicht bij de raad van bestuur, zodat dat beleid beter kan aansluiten op de strategie en ook nog eens snel kan worden goedgekeurd en ingevoerd. De stafdienst kan er ook op *toezien* dat het beleid daadwerkelijk wordt uitgevoerd en gevolgd. De raad van bestuur kan de stafdienst aanwijzen om (een gedeelte van) het beleid te bewaken. De stafdienst kan *rapporteren* aan de raad van bestuur. IT optimaal laten bijdragen aan het succes van de business zal bij veel ondernemingen een kritieke succesfactor zijn en dan is het handig dat daar (door IT) eenduidig en generiek over kan worden gerapporteerd. In veel gevallen is het nuttig om een gezamenlijk, overkoepelend belang onder te brengen in een stafdienst, maar de stafdienst kan zichzelf belangrijker gaan vinden dan andere delen van de onderneming. ✕

DE DEMAND-SUPPLY-ORGANISATIE

Tegenwoordig is de demand-supplyorganisatie (DSO) erg populair. Hoewel er wel wat lokale verschillen zijn tussen de verschillende implementaties komt het er in het algemeen op neer dat de demand-supplyorganisatie verantwoordelijk is voor gezamenlijke supply (meestal geoutsourced naar verschillende leveranciers) én voor gezamenlijke demand. De demand-supplyorganisatie fungeert aan de supplyzijde als hoofdaannemer en is minimaal verantwoordelijk voor de assemblage van de diensten van de verschillende leveranciers. Aan de demandzijde heeft de DSO altijd het laatste woord. De DSO bepaalt, als vertegenwoordiger van het gezamenlijk belang, zelf de balans tussen gezamenlijk en lokaal belang. Een politbureau van het zuiverste water!

HOE VOORKOMT IT DAT HET EEN POLITBUREAU WORDT?

IT moet willen voorkomen dat het een politbureau wordt. Een organisatie wordt een po-

litbureau als het als uitvoerend orgaan zelf het bevoegd gezag wordt. Vanuit de uitvoering schrijft het haar klanten de wet voor. Zolang IT demandverantwoordelijkheden categorisch afwijst, kan het nooit een politbureau worden.

EEN ONDERNEMING ZONDER POLITBUREAU?

Politbureaus ontstaan als demand en supply samenvallen of als gezamenlijke demand de baas wordt van lokale demand. Aan de andere kant: het wordt een ratjetoe als lokale demand

demand, en voor een goede balans tussen demand en supply. In het algemeen is de beste oplossing voor IT:

- Eén hoofdaannemer IT, de centrale IT-afdeling, verantwoordelijk voor de totale supply.
- Eén informatiemanager per organisatieonderdeel, verantwoordelijk voor de lokale demand. Elke informatiemanager maakt deel uit van de lokale hiërarchie.
- Eén informatiemanager gezamenlijk belang, verantwoordelijk voor de gezamenlijke demand. Deze informatiemanager is er primair voor verantwoordelijk dat er voldoende synergie is in de onderneming.
- Een CIO die er binnen de board voor verantwoordelijk is dat informatievoorziening en IT optimaal bijdragen aan het succes van de onderneming. De andere drie rollen adviseren, de CIO besluit namens de board. Escalaties lopen via de board, besluiten van de CIO kunnen alleen worden teruggedraaid door de board. Deze constructie stelt de CIO in staat om eenvoudig te sturen op de balans tussen de

verschillende lokale demands, de balans tussen lokale en gezamenlijke demand en de balans tussen demand en supply. Juist omdat de CIO er vanuit zijn verantwoordelijkheid belang bij heeft dat er voldoende synergie is én voldoende ruimte voor lokaal ondernemerschap, zal de CIO alle drie de rollen de ruimte geven. Dat verhoogt de kwaliteit van demand en van supply, zodanig dat er zich nergens in de onderneming een politbureau ontwikkelt. En daar vaart de onderneming wel bij. ✕

EEN DSO IS EEN POLITBUREAU PUR SANG

niet kan worden gecorrigeerd door het gezamenlijk belang. Een onderneming die gevrijwaard wil blijven van politbureaus en ratjetoes, moet dus zorgen voor een goede balans tussen lokale en gezamenlijke

Bart Stofberg
(bart.stofberg@logica.com)
werkt bij Logica als lead consultant ICT-management.