

## 2.2 Meer doen met IT

### Van broekriem naar governance

Enkele jaren geleden was het credo: 'meer doen met minder'. Nu is de zienswijze dat bezuinigen op IT niet veel zin (meer) heeft en komt centraal te staan hoe met IT méér gedaan kan worden en hoe IT kan bijdragen aan het succes van de organisatie. De auteurs beschrijven ontwikkelingen op het terrein van aansturing en alignment van IT. Ze gaan in op de besturing van IT in zijn algemeen, IT-governance, en op de besturing van de veelheid van activiteiten, IT-portfoliomanagement. Daarnaast wordt uitgebreid stilgestaan bij een concreet raamwerk voor de beoordeling van (nieuwe en huidige) IT-activiteiten.

#### Auteurs:

Prof. dr. Bert Kersten en Han Verniers zijn principal consultant bij LogicaCMG. Bert Kersten is tevens hoogleraar aan de Vrije Universiteit Amsterdam.  
E-mail: bert.kersten@logicacmg.com en han.verniers@logicacmg.com.

Actueel is het vraagstuk hoe anno 2005 goede sturing kan worden gegeven aan omvangrijke IT-activiteiten die soms zeer complex zijn en vaak onderling sterk samenhangen. Daarbij spelen veel aspecten een rol, zoals IT-governance, effectief portfoliomanagement, total cost of ownership, het management van stakeholders, de noodzaak van transparantie en overzicht, en het belang van eenduidige informatie over alle IT-diensten en -projecten heen. Soms is dat laatste allesbehalve eenvoudig vanwege de diversiteit in de portefeuille van IT-activiteiten. Toch stuurt de toenemende vraag naar businessjustificatie en de return on investment van de vele IT-investeringen het management in de richting dat integraal en eenduidig overzicht nodig is over de activiteiten die plaatsvinden.

#### IT-GOVERNANCE ANNO 2005

Bedrijven die meer dan gemiddeld profiteren van IT-investeringen – in vergelijking met sectorgenoten – moeten volgens Weill en Woodham [Weill 2002] consistent betere IT-gerelateerde beslissingen nemen. Dat doen ze door een betere aansturing van IT. Dat kan door het scheppen van IT-besturingsstructuren, die ertoe leiden dat gedrag zich gaat richten op het behalen van de ondernemingsdoelstellingen van het bedrijf. Opmerkelijk is dat uit het onderzoek van Weill en Woodham blijkt dat organisaties die het meest profiteren, juist niet werken vanuit gebruikelijke besturingsstructuren maar vanuit goeddoordachte en op de eigen organisatie toegespitste besturingsstructuren.

Het zeer lezenswaardige artikel van Weill en Woodham geeft een duidelijk inzicht in de mogelijkheden voor besturing van IT én welke besturingsorganen bij wat voor soort organisaties passen. Het klakkeloos overnemen van overleg- en besluitvormingsorganen van een ander bedrijf heeft weinig zin en kan tot grote problemen leiden. Het interessante van het werk van Weill en Woodham is dat zij het IT-domein relateren aan bedrijfscultuur en besturing. Zij definiëren IT-governance als:

‘specifying the decision rights and accountability framework to encourage desirable behaviour in the use of IT’. Deze definitie, in tegenstelling tot andere definities, impliceert dat IT-governance ook betrekking heeft op de activiteiten buiten het specifieke IT-domein of de IT-afdelingen. Het is namelijk breder getrokken naar het gebruik van IT waar ook in de organisatie.

Er wordt een onderscheid gemaakt in vier domeinen die sterk aan elkaar gerelateerd zijn. De gebieden zijn IT-principes, IT-infrastructuurstrategieën, IT-architectuur en IT-investeringen en -prioritering. *IT-principes* vormen de beleidsregels rond het omgaan met IT. Ze beschrijven de essentie van de toepassing van IT binnen het bedrijf en daarmee de (business)rol en positie die IT in de toekomstige tijd moet gaan vervullen. Bij *IT-infrastructuurstrategieën* gaat het om beslissingen rond de IT-infrastructuur, waaronder wordt verstaan een scala aan gedeelde functies zoals het netwerk, de centrale helpdesk tot aan de inzet van relatiesystemen (zoals CRM). *IT-architectuur* omvat het gebied van de besturing en beslissingen met betrekking tot integratie en standaardisatie, waartoe ook de technische keuzes behoren, evenals de daaruit voortvloeiende beleidsregels (policies). Het gebied *IT-investeringen en -prioritering* betreft beslissingen over investeringen, zoals de prioriteitstelling in projecten en de hun toegewezen budgetten.

Per gebied beschrijven Weill en Woodham welke grondvormen in besluitvorming mogelijk zijn. Dit zijn businessmonarchie, IT-monarchie, feodaal systeem, federaal systeem en anarchie. In een *businessmonarchie* hebben de businessleidinggevenden (CEO, CFO, COO) een stem in de besluitvorming over IT, ongeacht of het gaat over de principes, infrastructuur, architectuur of investeringen. In een *IT-monarchie* zijn het de CIO en de IT-leidinggevenden die beslissen over de IT-zaken. Een *feodaal systeem* komt veel voor bij grote organisaties met redelijk onafhankelijke business units die in afzonderlijke markten opereren. De leidinggevenden van die business units beslissen zelfstandig over (bijna) alle IT-

## 2.2 Meer doen met IT

zaken en zijn in feite 'prins' op hun terrein. Het *federaal systeem* kenmerkt zich door het feit dat de beslissingen (en de handhaving ervan) plaatsvinden in een combinatie van topbestuurders, leidinggevendenden van de business units, proceseigenaren, IT-leidinggevendenden en eindgebruikers. Dit systeem treffen we in Nederland redelijk veel aan, waarschijnlijk omdat het aansluit bij ons overlegmodel en onze cultuur. Bij een *anarchie* ten slotte beslissen de individuele proceseigenaren en gebruikers. Er zijn geen formele besluitvormingsorganen en de lokale omstandigheden zijn vaak leidend. Er vindt dan lokale optimalisatie plaats met weinig oog voor standaardisatie of het delen van kennis, infrastructuur en services.

Het boeiende van het werk van Weill en Woodham is dat de stereotypen van de besturing worden gerelateerd aan de IT-domeinen, waarbij ook geëigende overlegorganen en besluitvormingsgremia worden beschreven. Zij leveren daarmee een grote bijdrage aan de verdere vormgeving van IT-governance. Dat blijkt ook uit de publicatie over IT-governance van Weill en Ross [Weill 2004]. Daarin zijn twee aanpassingen opgenomen. De grondvorm 'duopoly' is toegevoegd, waarbij de besluitvorming plaatsvindt binnen het samenspel tussen IT enerzijds en één andere groep. De groep zal dan bijvoorbeeld bestaan uit de leiding van een afzonderlijke business unit.

Ook de domeinen zijn verfijnd met een extra categorie, namelijk de 'business application needs'. Deze vormt als het ware de 'tegenhanger' van de beslissingen over de IT-infrastructuur. Binnen het domein 'business application needs' vallen bijvoorbeeld de beslissingen over het al of niet toepassen van intern ontwikkelde of extern aan te kopen applicaties. Op deze wijze kan elke organisatie invulling geven aan het IT-governancevraagstuk door een matrix op te stellen rond deze twee aspecten: wie beslist over welk onderwerp en in welke mate? Elk van de cellen van de matrix geeft aan hoe de beslissingsbevoegdheid is geregeld (zie tabel 1). Dit kan nog worden verfijnd door aan te geven wat de reikwijdte is, zoals beslissingen die betrekking hebben op uitsluitend IT binnen een gedecentraliseerde business unit. Daarnaast is het goed mogelijk om in de matrix onderscheid te maken tussen beleidsvoorbereidende activiteiten en het nemen van de feitelijke besluiten. De waarde van deze exercitie ligt natuurlijk niet zozeer in de matrix als instrument, maar eerder in de invulling ervan. Juist de discussies die de invulling oproept binnen en tussen de verschillende geledingen van een organisatie, maakt het erg waardevol.

De publicaties van Weill en anderen zijn interessant omdat zij ook onderzoek hebben gedaan naar de verschillen in IT-governance tussen verschillende bedrijven en welke conclusies daaruit kunnen worden getrokken.

Beslissingen over	IT-principes	IT-architectuur	IT-infrastructuurstrategieën	Business application needs	IT-investeringen en -prioritering
Te nemen door					
Businessmonarchie	X				X
IT-monarchie		X	X		
Feodaal					
Federaal				X	X
Duopoly	X	X	X	X	
Anarchie					

**Tabel 1** Voorbeeld van een ingevulde IT-governancematrix

## IT-PORTFOLIOMANAGEMENT ANNO 2005

Al eerder is uitgebreid geschreven over de zogenaamde Clinger-Cohen Act die in de Verenigde Staten van kracht is geworden en die CIO's bij de overheid verplicht een investeringsbenadering te hanteren bij IT-uitgaven (zie onder andere [Kersten 2004]). Daarbij gaat het niet alleen om de vraag of de business case sluitend is, maar vooral om de vraag of de IT-uitgave past in de hele portfolio van huidige en toekomstige IT-activiteiten, of de vereiste return on investment wordt gehaald, wat de terugverdienperiode is, enzovoort.

De Clinger-Cohen Act heeft in de VS ongetwijfeld geleid tot een cultuurverandering: van een IT-kostenbenadering is men meer opgeschoven naar een IT-investeringsbenadering. Daarmee wordt gaandeweg IT niet zozeer gezien als een kostenpost maar ook als een asset en als een productiefactor die de organisatie in staat kan stellen haar strategische doelen te realiseren. De rationalisering hoe deze productiefactor het best kan worden ingezet en bestuurd, leidt onvermijdelijk tot de vraagstelling of een situering binnen of buiten het bedrijf grote voordelen oplevert. Deze vraag is, zo blijkt in de praktijk van de afgelopen vijf jaar, niet eenduidig te beantwoorden. Sommige bedrijven zijn erg tevreden over het outsourcen (of offshore sourcen of nearsourcen), anderen komen erop terug en beseffen opeens niet over een exitscenario te beschikken.

Eerder al werd de verwachting uitgesproken dat de Clinger-Cohen Act naar Europa zou overwaaien en hier tot eenzelfde rationalisatie bij de overheid zou leiden. In Nederland is hier nog geen sprake van en bij veel overheden en semi-overheden leeft de portfolio-benadering (nog) niet. Een van de redenen kan zijn het ontbreken van data, een andere reden kan liggen in de IT-governance bij de overheid. Het is echter noodzakelijk om inzicht te geven in de validiteit en de bijdrage die IT levert voordat anderen buiten het IT-domein daarom vragen.

In het Verenigd Koninkrijk ontwikkelt het een en ander zich sneller. Tony Blair heeft alle

instellingen bij de Britse overheid opgeroepen programmamanagement te hanteren, waardoor de toegevoegde waarde kan worden vergroot. Onder programmamanagement verstaat men: 'the co-ordinated management of a portfolio of projects that change organisations to achieve benefits that are of strategic importance'. Natuurlijk zijn programmamanagement en portfoliomanagement essentieel verschillend van aard, hoewel ze dicht tegen elkaar aan liggen. We kunnen stellen dat men zich bij portfoliomanagement bezighoudt met de vraag of men de juiste dingen doet, terwijl programmamanagement zich richt op de dingen op de juiste manier doen. Het laatste ligt op zijn beurt dan weer dicht aan tegen projectmanagement.

Centraal bij de programmamanagementplannen van de Britse overheid staat de relatie met andere projecten en initiatieven, het uitwisselen van informatie en ervaringen, het ontwikkelen van methoden en technieken, het maken van standaarden en handboeken en, ten slotte, het bevorderen van de wetenschap en het vakgebied van programmamanagement. Een rationele investeringsbenadering komt helaas in de plannen niet voor, waardoor de vrees ontstaat dat de 'waarom'-vraag, die zo kenmerkend is voor IT-portfoliomanagement, pas laat aan de orde komt. (Voor meer informatie over de Britse plannen, zie onder andere [Stationary Office 2003].)

De investeringsbenadering van IT komt nu vooral van de grond bij de Nederlandse banken: ING, ABN AMRO en Rabobank. ABN AMRO participeert daarnaast in het grote onderzoeksproject van de Vrije Universiteit op het terrein van IT-portfoliomanagement. Dat juist banken hiermee aan de slag gaan is niet verwonderlijk gezien hun financiële achtergrond. Dit werd al eens eerder benadrukt door [Surmacz 2003], die melding maakt van een onderzoek waarbij werd aangetoond dat bij 40 procent van de respondenten portfoliomanagement maar moeizaam van de grond kwam omdat er binnen de IT-eenheid weinig conceptuele kennis was van de financiële huishouding. Met zoveel financiële kennis binnen de business moet dat voor de bancaire

## 2.2 Meer doen met IT

branche natuurlijk geen enkel probleem zijn. Dat het niet altijd een voordeel hoeft te zijn, blijkt uit hetzelfde onderzoek. Surmacz maakte ook melding van onbegrip bij de business omdat nu eenmaal niet elke investering in IT ook een (goed herkenbare) return on investment kent. Dit is bijvoorbeeld het geval bij investeringen in infrastructuur of afgedwongen aanpassing in software veroorzaakt door het stopzetten van het onderhoud op verouderde versies van die software.

### NAAR EEN UNIFORM EN TRANSPARANT BEOORDELINGS-RAAMWERK VOOR IT-ACTIVITEITEN

Het overleg over de kosten en opbrengsten van IT-activiteiten wordt vaak vertroebeld door definitievraagstukken, verschillende berekeningsmethoden, verschillen in belangrijkheid van de gebruikers, afwijkende tijds-horizonten, bedrijfspolitiek, enzovoort. Uit onze adviespraktijk blijkt dat een uniform, objectief en transparant raamwerk uitstekende diensten verricht om deze ongemakken het hoofd te bieden. Het raamwerk helpt zowel om het geheel te overzien als om eenduidig onderdelen te bespreken zonder verstrikt te raken in details.

#### Omgaan met een groot aantal activiteiten en een grote diversiteit

Binnen grote bedrijven is sprake van een groot aantal IT-activiteiten en IT-projecten. Als voorbeeld hanteren we een case uit de praktijk die helder maakt voor welke vraagstukken algemeen leidinggevend en IT-leidinggevend worden geplaatst. De case komt uit de financiële wereld en de betreffende bank onderscheidt circa 450 IT-projecten/activiteiten.

Om goed met dit grote aantal te kunnen omgaan heeft de bank de activiteiten geclusterd in ruim dertig clusters. Deze clusters bestaan uit activiteiten/projecten die onderling sterk samenhangen en elk cluster kan redelijk in afzondering worden beoordeeld. Slechts voor een beperkt aantal van de clusters zijn onder-

liggende business cases beschikbaar die inzicht geven in de businessrelevantie, kosten, opbrengsten en kwaliteitsaspecten van deze clusters. Soms zijn deze business cases goed vergelijkbaar, soms minder goed. Voor de overige clusters ontbreekt een uniform beoordelingsraamwerk waardoor men zowel bezuinigings- als investeringsvraagstukken niet goed kan oplossen.

De bank heeft de wens geuit te kunnen beschikken over een business-caseraamwerk waarmee alle clusters individueel kunnen worden beoordeeld én onderling objectief en op consistente wijze kunnen worden vergeleken. Dit raamwerk dient compleet te zijn en bovendien uitstekend aan te sluiten bij de werkwijzen en standaarden van de bank. Binnen het raamwerk wordt een meerjarige benadering gehanteerd om de totale kosten goed te kunnen overzien. Ook is er nadrukkelijk plaats voor niet-kwantificeerbare kosten en opbrengsten.

We beschrijven hier beknopt dit raamwerk, dat enerzijds leidt tot een integraal en vergelijkbaar overzicht voor de clusters en anderzijds tot een handvat om nieuwe initiatieven te beoordelen. Het raamwerk is goed integreerbaar in het besluitvormingsproces binnen deze bank.

#### Stakeholders en business value

Met het grote aantal IT-projecten is een groot aantal stakeholders verbonden. Dat zijn in ieder geval de gebruikers van de deliverables. Wij rekenen de klanten van de bank niet tot de stakeholders; wel is het duidelijk dat zij indirect een belangrijke rol spelen in de afweging van de activiteiten, maar hun 'stem' komt via de businessmanagers naar voren. Daarnaast onderkennen we als stakeholders de financiers van de activiteiten: de directe financiers binnen de bank en de indirecte financiers, de gebruikers.

Voorts zijn er de bestuurders en managers van de bank alsmede de verantwoordelijken voor IT, ondersteund door architecten, beleidsmakers, enzovoort. De programmamanagers, projectmanagers en medewerkers die betrokken zijn bij de veelheid van projecten en acti-

viteiten, vormen eveneens een belangrijke categorie binnen de stakeholders.

Het toepassen van IT brengt met zich mee dat gebruik wordt gemaakt van middelen, kennis en diensten geleverd door partijen van buiten de bank. Bij zowel de totstandkoming als de levering van de informatievoorziening spelen zij een cruciale rol als partner in de totale voortbrengingsketen. Hun rol bij innovaties is evident en daarom vormen ook zij een categorie binnen de stakeholders.

Elk van deze categorieën stakeholders kijkt vanuit een eigen perspectief naar de veelheid van IT-activiteiten die plaatsvinden: elke categorie heeft vaak ook haar eigen prioriteiten en doelstellingen. We staan voor de uitdaging om één overzicht te hanteren dat zorgt voor de transparantie naar al deze stakeholders; dit voorkomt spraakverwarring, draagt bij aan het vormen van een gedeelde visie, draagt positief bij aan flexibiliteit en bijstelling van de activiteiten en zorgt voor een scherpe focus. Het leidt tot het vaststellen van de juiste activiteiten en vervolgens tot het beoordelen of deze activiteiten goed worden uitgevoerd: 'doen we de goede dingen?', en daarna: 'doen we deze dingen goed?'

Het spreekt voor zich dat deelrapportages op maat gemaakt kunnen worden voor verschillende categorieën stakeholders. Maar op topniveau is er één overzicht over alle clusters en projecten, waarbij dezelfde taal, definities en ratio's worden gehanteerd.

#### Het business-caseraamwerk

De rapportage van het business-caseraamwerk bestaat uit drie samenhangende onderdelen:

- 1 Een samenvattend overzicht per cluster, op basis waarvan vergelijking tussen de clusters en een overzicht over de hele portefeuille kan worden verkregen.
- 2 Een uitgebreider overzicht per cluster, waarbij steeds dezelfde rapportagewijze en hetzelfde format worden gehanteerd. De diepgang is steeds dezelfde. Hierbij wordt dieper ingegaan op risico's, lifecycle, total cost of ownership, relatie tot strategie en bedrijfsvoering, kosten en geïnvesteerd

vermogen, relaties met andere clusters, mogelijkheden tot doorstart en beëindiging, mogelijkheden tot verhoging toegevoegde waarde, enzovoort.

- 3 Een toelichting op de onderliggende data, informatiebronnen, activiteiten, formules, definities, historie van het cluster, informatie over de (oorspronkelijke) beweegredenen voor deze activiteiten, geïnterviewde personen, onderliggende activiteiten, systemen en hardware, betekenis van de gehanteerde schalen, onderzoeksverantwoording, enzovoort.

Bij deze benadering hanteren we het credo 'goed is goed genoeg'. Dat wil zeggen dat niet wordt gestreefd naar één perfect stelsel of raamwerk dat geschikt is voor een willekeurige organisatie, maar naar een praktisch en hanteerbaar raamwerk waarmee clusters goed, eerlijk en objectief kunnen worden vergeleken. Fijnslijpen is goed mogelijk, maar dit aspect vindt niet plaats tenzij het management daar expliciet om vraagt. Het gevaar bestaat immers om vast te lopen in details en patstellingen tussen afdelingen. Dit staat een overall vergelijking van de clusters al gauw in de weg. Het raamwerk is mede belangrijk omdat de komende jaren de kosten en investeringen in IT een vaste plaats in het financial-controlproces gaan krijgen. Een praktische en werkbare werkwijze helpt om dit snel en goed zijn plaats te geven in het controlproces. In het kader (volgende pagina) wordt het samenvattende overzicht voor een cluster van activiteiten gegeven.

#### Werkwijze: tot vergelijkbare overzichten komen

Het raamwerk wordt bij gebruik doorgaans bijgesteld en ingeregeld in nauw overleg met de leiding van de klant alsmede met nader aan te wijzen deskundigen/afdelingen binnen de organisatie. Daarbij hoort eveneens een try-out met een van de toekomstige gebruikers (stakeholders). Dit kan leiden tot een bijstelling van het raamwerk, waaronder het rapportagedeel. In grote lijnen blijft het raamwerk echter uniform en ongewijzigd.

## 2.2 Meer doen met IT

### Samenvattend overzicht per cluster

- Nummer van het cluster
- Naam van het cluster
- Korte beschrijving van het cluster, waaronder hoofdactiviteiten en begin- en eindtijd
- Informatie over stakeholders
  - Directe opdrachtgevers en financiers
  - Gebruikers
  - Deelnemers en betrokken partijen (intern)
  - Derden: partners/leveranciers (extern)
- Doel en scope van het cluster
  - Beschrijving van beoogde doel
  - Tijdshorizon
  - Mate waarin dit doel wordt gerealiseerd (schaal 1-5)
  - Mate waarin deze activiteiten in lijn zijn met de strategie van de organisatie (schaal 1-5)
- Omvang, begroting en kosten
  - Informatie over de omvang in termen van manjaren en functiepunten
  - Operationele kosten
  - Startupkosten
  - Beheerkosten
  - Exploitatiekosten
  - Overige kosten
- Opbrengsten, future cashflow, net present value en toegevoegde waarde
  - Opbrengsten gesplitst naar kwantificeerbaar en niet-kwantificeerbaar
  - Is de future cashflow te berekenen en is dit zinvol?
  - Net present value in euro's
  - Toegevoegde waarde en mate van alignment (business-strategisch)
  - Toegevoegde waarde voor IT (IT-strategisch)
- Voortgang, operations en risico's
  - Risico's in hoofdcategorieën in een 5-punts schaal, zoveel mogelijk aansluitend bij Basel II
    - Projectrisico
    - Onderhoudsrisico
    - Operationeel risico (bijvoorbeeld continuïteit, beveiliging, wegvallen van klanten, klantinformatie of beschikbare kennis bij personen)
    - Toekomstvastheid
- SWOT voor het cluster

De ervaring leert dat een goede samenwerking met deskundigen uit het bedrijf veel bijdraagt aan het succes van zo'n project. Daarbij is het behoud van de externe onafhankelijkheid en integriteit een van de kritische succesfactoren. Toegang tot de juiste personen en de juiste informatie is eveneens een van de essentiële succesfactoren.

#### Strategisch voordeel van het raamwerk

Het raamwerk dat wij hanteren komt, vanuit eenheden binnen de klantorganisatie gezien, vanuit een neutrale, onafhankelijke en deskundige partij. Het werken met zo'n extern raamwerk en de onafhankelijke gegevensverzameling heeft eerder zijn grote strategische voordelen bewezen. De hoogste leiding van

een bedrijf wordt voorzien van een eenduidig overzicht van clusters van activiteiten, gebaseerd op dezelfde, eenduidige informatie waarbij tevens de hele exercitie replicerbaar en transparant is. Dit zorgt ervoor dat in de besluitvormingsfase daarna (dat kan over investeringen zijn, maar ook over desinvesteringen) sneller tot besluitvorming en handelen kan worden overgegaan.

Het raamwerk wordt bij gebruik aangepast aan de klantorganisatie. Dit is nodig om zowel de voordelen te plukken van de standaarden en werkwijzen in het raamwerk als om goed aan te sluiten bij de terminologie en werkwijzen van de organisatie. Een eenvoudig voorbeeld vormen de formules voor net present value en future cashflow en de doorberekening van beheer- en exploitatiekosten van de IT-infrastructuur. Daarnaast worden in het raamwerk knopen doorgehakt om de complexiteit van de klantactiviteiten toch te kunnen samenvatten in een uniforme rapportage.

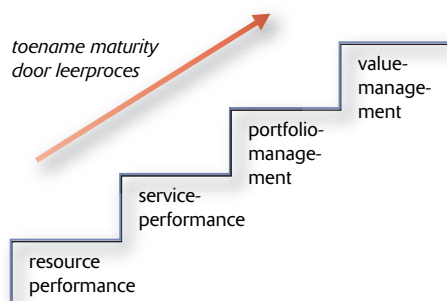
Als randvoorwaarde geldt dat de betreffende organisatie wel enige vaardigheden ontwikkeld moet hebben ten aanzien van haar interne bedrijfsvoering. Het is ondoenlijk om een raamwerk als dit te laten functioneren als er weinig tot geen inzicht bestaat in bijvoorbeeld de financiële huishouding binnen de IT. Vrijwel elke organisatie doorloopt een leerproces zoals aangegeven in figuur 1: een weg die loopt van inzicht verkrijgen in aanwezigheid en inzet van hulpmiddelen en mensen, weten hoe IT-services zijn opgebouwd, hoe project-

resultaten vernieuwing aanbrengen in de IT-dienstverlening, het beheer van portfolio's van projecten en diensten, met als uiteindelijk doel te komen tot integrale afweging van investeringen en opbrengsten ten bate van de business.

### VAN CASE NAAR CYCLUS, VAN INVESTEREN NAAR OPBRENGSTEN

Een bijzondere uitdaging in de besturing van IT, met behulp van bijvoorbeeld het hiervoor besproken raamwerk, is het in voldoende mate integreren van de belangrijkste levenscyclusfasen van IT-systemen. Te vaak komt het voor dat op basis van 'papier business cases' en krappe budgetten investeringsbeslissingen worden genomen met verstrekkende en onomkeerbare gevolgen voor de fase waarin – vol hoop – de IT-systemen waarde moeten gaan genereren. Besturing en beslissingen tijdens de fase van innoveren en investeren (doorgaans via projecten en programma's) staan in veel organisaties volkomen los van de besturing en beslissingen tijdens de opbrengstfase (beheer & exploitatie).

Een veelgehoorde klacht van productiefdelingen is het over de muur gooien van informatiesystemen zonder gedegen voorbereiding. De kern van deze problematiek ligt slechts voor een deel in de gebrekkige afstemming van de verschillende processen [Verniers 2005] of het verschil in de geaardheid van de IT-medewerkers. De echte kern zou wel eens kunnen liggen in het gebrek aan integrale besturing. Als de IT-organisatie niet oppast, wordt het onderwerp portfoliomanagement met beide handen aangegrepen om slechts één kant van deze medaille te verbeteren: projecten. Er wordt dan hard geroepen dat er behoorlijke vorderingen worden gemaakt op het vlak van IT-governance en een nieuwe hype is geboren. Dat is duidelijk te merken bij het volgen van publicaties over portfoliomanagement. Deze gaan voor het overgrote deel over projectportfolio's alsof IT-projecten het ultieme doel zijn van de IT-organisatie.



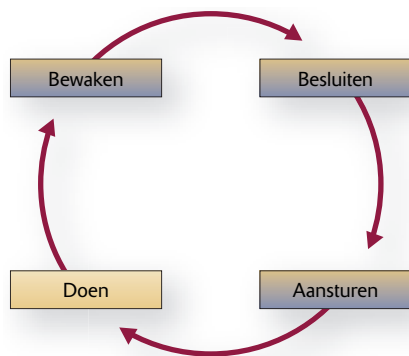
**Figuur 1** Groeipad naar value management

## 2.2 Meer doen met IT

Het is dus zaak om governance niet alleen te regelen voor de opstartfase van projecten en programma's. Dan komt er een moment waarop de business graag wil afrekenen en 'waar' voor zijn duur geïnvesteerde geld wil zien. Het helpt ook niet om de besturing van alleen de beheerfase te verbeteren met instrumenten zoals SLA's. Natuurlijk is er niets mis mee om met SLA's te werken, maar een integrale besturing daarbovenop is nodig, besturing gericht op businesswaarde ([Teunissen 2005].

### IT-governance moet integraal

Zoals eerder beschreven bestaat de kern van governance uit een simpele driedeling: het proces van besluitvorming en het uiteindelijk nemen van beslissingen, het aansturen van de uitvoering van de activiteiten en vervolgens het zich ervan overtuigen dat de uitvoering verloopt zoals geëist. Deze cyclus is weergegeven in figuur 2; hierin is de uiteindelijke uitvoering van activiteiten wel opgenomen maar deze ligt buiten het eigenlijke governancegebied.



**Figuur 2** Besturingscyclus

De stappen impliceren het volgende:

- Besluitvorming en beslissen: hier komt de uiteindelijke, cruciale vraag terecht of de inzet van IT de verwachte waarde ook waarmaakt. Dat is iets anders dan bezig zijn met te onderzoeken of projecten binnen de tijd en het budget gereed komen of zich af te vragen waarom de IT-kosten weer gestegen zijn en wat de oorzaak daar-

van is. Om die cruciale vraag te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk zowel kosten als opbrengsten over de gehele levenscyclus – binnen een afgebakend deel van de portfolio – inzichtelijk te maken en beschikbaar te krijgen. Een heldere prioriteitstelling op basis van van tevoren afgesproken criteria is nodig om innovatieverzoeken, onderhoudsaanvragen en noem verder maar op, naar waarde te kunnen rangschikken.

*We staan aan de vooravond van grote veranderingen wat betreft de justificatie en transparantie van IT-kosten*

- Voor wat betreft het aansturen van IT-activiteiten moeten de projecten en exploitatieactiviteiten en ook de resources daarvoor, in gezamenlijkheid – vanuit één 'businessopdrachtgeversperspectief' – kunnen worden beschouwd en aangestuurd. Dezelfde regels, dezelfde businessprincipes, kortom een duidelijk regiem. Dat zou in veel organisaties prima passen onder de aansturing vanuit een vaak al bestaand programmaperspectief, maar dan uitgebreid met de aansturing van IT-services in de exploitatiefase.
- De bewaking van de daadwerkelijke uitvoering is de derde schakel. Voor de meeste organisaties betekent dat eerder het hergroeperen of uitbreiden van de al bestaande verzameling van meetgegevens en niet zozeer het volkomen opnieuw uitvinden van een nieuw instrumentarium. Het 'goed is goed genoeg'-principe moet hier absoluut worden toegepast. Bestuurders willen vaak de grote lijnen weten, de gemiddelde IT-medewerker wil nogal eens graag in het diepste binnenste van de organisatie wroeten. Met 80 procent of zelfs minder van de waarheid kan al een ontzettende verbetering worden aangebracht als het om governance gaat. Een extra uitdaging is op welke

wijze de gehele 'waarde' in beeld wordt gebracht, omdat IT-governance volgens de definitie van Weill en Woodham [Weill 2002] ook het gebruik van IT omvat, en dat zijn niet altijd even makkelijk kwantificeerbare grootheden.

Dat IT op deze wijze meer aandacht moet geven aan haar governance valt op te maken uit de steeds inniger wordende verwevenheid tussen het gebruik van IT en het succes van de onderneming.

## CONCLUSIE

Naar verwachting zal de bedrijfsmatige/financiële benadering van het IT-domein de komende jaren verder doorzetten. Nog veel Nederlandse bedrijven en overheden koesteren zich in de luwte en accorderen en accepteren IT-kosten en IT-investeringen zonder veel discussie en onderbouwing. We staan aan de vooravond van grote veranderingen wat betreft de justificatie en transparantie van IT-kosten. IT'ers kunnen het beste de storm voor zijn door nu al zelf de weg in te slaan naar value management van IT. Bovendien schenkt het vertrouwen wanneer de IT'ers ervoor zorgen dat zij hun financiële zaken op orde hebben en kunnen aantonen hoe en hoeveel ze bijdragen aan het succes van de organisatie waarin ze werken.

## LITERATUUR

- Kersten, B. en H. Verniers, 'Investeren in serviceportfoliomanagement: Van IT-kosten naar IT-waarde', in: F. Noë (red.), *IT Beheer Jaarboek 2004/2005*, ten Hagen & Stam, 2004
- [Kersten 2004] Kersten, B. en H. Verniers, 'IT beheren als portfolio', in: *Informatie*, november 2004, pp. 64-69
- [Stationary Office 2003] Stationary Office, The, *Managing Successful Programmes*, The Stationary Office, 2003
- [Surmacz 2003] Surmacz, J., Metrics, 'Get IT out of Portfolio Management', [www2.cio.com/metrics/2003/metric561.html](http://www2.cio.com/metrics/2003/metric561.html), CIO, 2003
- [Teunissen 2005] Teunissen, W. en H. Verniers, 'ICT Service Portfolio Management, Slimmer management van ICT', in: *IT Service Management Best Practices Deel II*, 2005, pp. 29-37
- [Verniers 2005] Verniers, H., 'Goed beheer verdient ontwikkeling, van systeem- naar serviceontwikkeling', in: *Informatie*, april 2005
- [Weill 2002] Weill, P. en R. Woodham, *Don't Just Lead, Govern: Implementing Effective IT Governance*, CISR Working Paper No. 326, MIT, 2002
- [Weill 2004] Weill, P. en J. Ross, *IT Governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*, Harvard Business School Press, 2004

## WEBSITES

[www.cio.com](http://www.cio.com)  
[www.cs.vu.nl/~x/qipm.html](http://www.cs.vu.nl/~x/qipm.html)  
[www.cs.vu.nl/~hkersten](http://www.cs.vu.nl/~hkersten)  
[www.itsmf.nl](http://www.itsmf.nl)  
[www.sai-global.com](http://www.sai-global.com)  
[www.standards.com.au](http://www.standards.com.au)