

KANTELENDE KETENS BESTUUR IT ALS PRIMAIR BEDRIJFSPROCES

VEEL ORGANISATIES HEBBEN GROTE MOEITE OM DE DIGITALE ECONOMIE BIJ TE BENEN. IT IS BIJ HEN ONDERSTEUNEND AAN DE BUSINESS – EEN STAFAFDELING. ZO GAAT DAT AL TIENTALLEN JAREN. MAAR DAAR ZIT EEN BELANGRIJK DEEL VAN HET PROBLEEM. VOLGENS JAN WILLEM VAN DEN BOS EN REINOUT DOTINGA MOET IT EEN PLAATS IN HET PRIMAIRE PROCES IN DE ORGANISATIE KRIJGEN EN DUS OOK ALS PRIMAIR BEDRIJFSPROCES WORDEN BESTUURD. DAT VEREIST ECHTER WEL NIEUWE BESTUURSMODELLEN.

door Jan Willem van den Bos en
Reinout Dotinga illustratie Marc Kolle

ECHTE WINNAARS IN DE DIGITALE ECONOMIE ZIJN VAAK ONDERNEMINGEN DIE PAS EEN PAAR JAAR OUD ZIJN. Hen lijkt alles mee te zitten. Zij hebben nauwelijks legacy weg te werken, omarmen snel de nieuwste technologie en trekken als modern bedrijf massaal high potentials

uit de schoolbanken aan. De achterblijvers, waaronder veel overheidsorganisaties maar ook een groot aantal 'van oudsher' zeer succesvolle en omvangrijke private ondernemingen, lijkt op digitaal vlak alles tegen te zitten. Ze liggen onder een vergrootglas binnen het publieke domein. Ze krijgen een stortvloed aan wijzigingsverzoeken vanuit hun directie of vanuit Den Haag over zich heen, hebben een omvangrijke legacy, een business met te weinig IT-kennis en hebben moeite om de juiste mensen te vinden. En als het fout gaat, staat het breed uitgemeten in de krant.

De meeste organisaties bevinden zich nog niet in een 'winners'-fase en hebben dus nog veel werk om de nodige veranderingen door te voeren – en daardoor ook volop kansen. Veel CIO's, beleidsmedewerkers en IT-directeuren zijn zich ervan bewust dat het anders moet, maar weten niet goed hoe. Niet zo vreemd, want zij hebben hun handen vol aan de

**HET IS VEEL
TE VAAK EEN
IT-FEESTJE**

waarop IT-afdelingen in organisaties zijn gepositioneerd en georganiseerd en welke ontwikkelingen zij hebben doorgemaakt.

IT'ERS ALS BUITENSTAANDERS

Vanaf de jaren tachtig zijn IT-afdelingen ingericht als ondersteunend proces. Ze kregen een plek zoals Marketing, Facilitair en HR en werden vaak bij een van de laatste twee ondergebracht. Vanaf de jaren negentig werd IT serieuzer genomen en werd de directeur IT vervangen door een CIO die voor het eerst mocht aanschuiven bij de directie. Althans, dat was het idee. Maar in de praktijk was de CIO toch een buitenstaander waarvoor in de echte top geen plaats was als strateeg die kon meebeslissen. De CIO wordt door de meeste organisaties nog steeds als buitenstaander gezien. Aangezien IT als ondersteunend wordt gezien, is het geen wonder dat IT de afgelopen jaren buiten de deur is gezet. Complete IT-functies, zoals netwerk-, infrastructuur- en applicatiebeheer, zijn uitbesteed aan een of meer partijen, waarover de IT-afdeling vervolgens de regie is gaan voeren. Bij het uitbesteden

standaarden en methodieken zoals ITIL, BiSL, PRINCE2 en agile. In de regievoering zijn we van een simpel viervlaksmodeel, via een negenvlaksmodeel naar een complex twaalfvlaksmodeel gegaan, waarbij de IT-organisatie steeds beter haar best probeert te doen om de businessbehoeften beter te begrijpen en te vertalen in IT-oplossingen. Helaas hebben al deze modellen geen betere verbinding tussen business en IT gebracht. Niet zo vreemd, want het probleem blijft dat IT is georganiseerd als een aparte afdeling die het primaire proces slechts ondersteunt. Een IT-afdeling op afstand is te weinig betrokken bij de business en onvoldoende flexibel om direct in te spelen op wat wordt gevraagd. De enige manier om hieruit te komen, is een fundamenteel andere inrichting van de IT-organisatie.

INRICHTING NAAR DIGITALE KETENS

In plaats van IT als een monolithisch geheel te beschouwen ter ondersteuning van alle bedrijfsprocessen, moeten er digitale ketens komen die afzonderlijk door business en IT samen worden vormgegeven. Binnen zo'n digitale keten zijn bedrijven, toeleveranciers, dienstverleners en klanten digitaal met elkaar verbonden en kunnen ze data uitwisselen. Op grond hiervan onderkennen we een aantal soorten ketens.

1. Organisatiespecifieke ketens (bijvoorbeeld de onlinewebshop of de uitvoering van overheidswetgeving). Deze kunnen best bij een specialist met (functionele) kennis van de keten worden ondergebracht.
2. Organisatiegenerieke ketens (bijvoorbeeld HR, Finance, Marketing), die beter als SaaS of BPO uitbesteed kunnen worden.
3. Generieke diensten, zoals werkplek, connectiviteit en communicatie. Hier past een klassieke monolithische uitbesteding prima bij.

Er zal dus goed moeten worden nagedacht over de strategische veranderingen die in een bedrijf plaatsvinden en welke

dagelijkse gang van zaken en hebben dikwijls niet de bestuurlijke positie om veranderingen daadwerkelijk af te dwingen. IT is bij dit soort organisaties georganiseerd als ondersteunend aan de business, een stafafdeling.

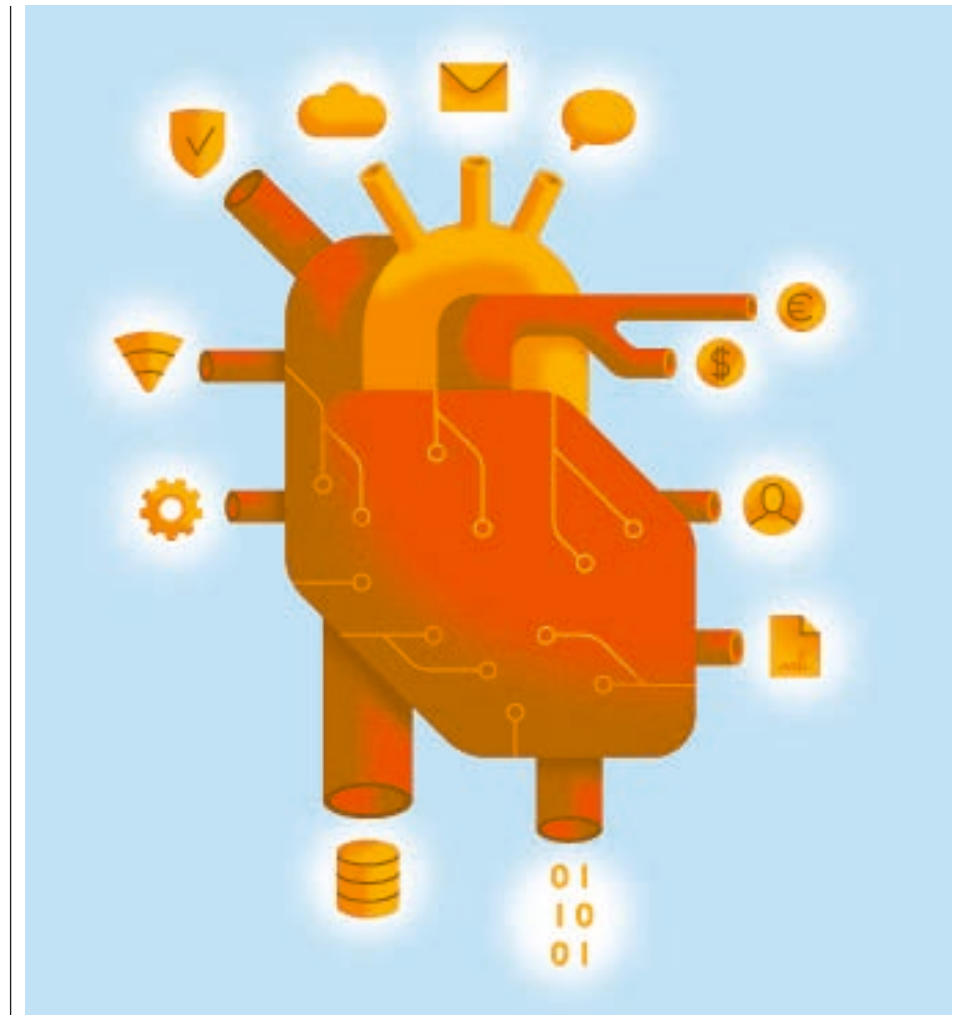
IT ONDERDEEL VAN PRIMAIRE PROCES

In onze visie zal IT een plaats in het primaire proces in de organisatie moeten krijgen. En dan moet IT dus ook als primair bedrijfsproces bestuurd worden. Het is dan onvermijdelijk dat het

In de praktijk was de CIO een buitenstaander waarvoor in de echte top geen plaats was

bestaande en het nieuwe met elkaar verenigd moeten worden. Het huidige IT-landschap moet de continuïteit waarborgen, terwijl de verdergaande digitalisering van bedrijfsprocessen zo snel mogelijk moet worden doorgevoerd. IT-organisaties zullen dus van het primaire proces moeten gaan deel uitmaken en niet langer op grote afstand van de business staan. Dit vraagt om nieuwe besturingsmodellen en dat is een enorme uitdaging. Waarom? Voor het antwoord moeten we terugkijken naar de manier

van deze IT-functies is er lange voor tijd gekozen om zo veel mogelijk technologietowers bij één partij onder te brengen, want dan hoeft maar één leverancier te worden aangestuurd. In de contracten met deze leveranciers is datgene wat wordt uitbesteed, vastgelegd in allerlei gestandaardiseerde servicelevels. Voorbeelden van deze towers zijn functioneel beheer, applicatiebeheer en applicatieontwikkeling. Deze towers zijn in de loop van de tijd sterk geoptimaliseerd door de komst van



ketens daarbij fundamenteel zijn. Dit lukt alleen als business en IT samen deze digitale ketens vormgeven. Om te voorkomen dat de IT een onontwarbaar landschap wordt, moeten met name de organisatiespecifieke ketens duidelijk worden afgebakend en zo veel mogelijk van de andere ketens worden losgekoppeld.

MISVERSTAND

Veel bedrijven en organisaties denken nog steeds dat administratie, marketing, hr en logistieke systemen specifiek voor hen moeten worden ingericht. Dat is een misverstand. In plaats van op maat gemaakte systemen, zijn er generieke SaaS-systemen beschikbaar die niet

alleen goedkoper zijn, maar ook effectiever. Dit betekent dat organisaties zich dus aan de werkwijze binnen deze systemen moeten aanpassen, in plaats van andersom. De uitwisseling van data, data-analyses en dataprotectie is waar het bij digitalisering om draait. Hierbij zijn privacy (doelbinding van het gebruik van data), datasecurity (beveiligen van wat er echt toe doet) en data-management (definities van data, data life cycle management, archivering) onderwerpen die daarom op strategisch niveau behandeld moeten worden. Door ontkoppeling van ketens en gestandaardiseerde data-uitwisseling wordt voorkomen dat wijzigingen binnen een keten de andere ketens beïnvloeden.

AUTEUR



REINOUT DOTINGA
is managing partner bij
QA Consulting.

Om dit geheel aan los van elkaar staande ketens te besturen, moet er op strategisch niveau heel anders gepland en gedacht worden dan tot nu toe.

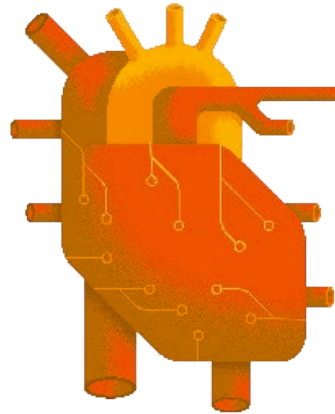
WAAR ZIT DE WINST?

Het is leerzaam om te kijken naar wat de eerdergenoemde winnaars fundamenteel anders doen. In de kern onderkennen zij dat IT een primair proces is. Zij hebben vervolgens een aantal fundamentele keuzes gemaakt.

1. *IT aan het roer van het bedrijf.* De winnaars van vandaag de dag hebben in de raad van bestuur een CIO of CTO die meebeslist over de koers van het bedrijf; sterker nog: die in veel gevallen bepaalt wat er kan. Dit vraagt om medebestuurders die zelf ook verstand hebben van of tenminste interesse hebben in IT.
2. *Kanteling naar ketens.* Daartoe is de hele besluitvorming verlegd naar keten-owners, die beslissen over functionaliteiten binnen de keten. Teams worden niet langer aangestuurd door teammanagers, maar hebben een eigen (keten)verantwoordelijkheid.
3. *Kleinschaliger werken en leren van fouten.* Door in kleinere teams te werken (zes tot acht mensen) met een korte doorlooptijd (drie maanden) zijn fouten veel minder groot en zal er ook meer bereidheid zijn om te leren van fouten.

Van monolithisch geheel naar digitale ketens

De uiteindelijke winst is dat digitale ketens de organisaties en medewerkers veel slagvaardiger maken. Het kan dan gaan om snelheid en flexibiliteit, maar het kan ook een groter onderscheidend vermogen zijn. De inzet van technologie leidt waarschijnlijk tot kostenbesparingen, maar bovenal tot kwalitatieve baten, zoals betere dienstverlening aan klanten en burgers.



BESTURING CRUCIALE SUCCESFACTOR!

Tegelijk moet goed worden omgegaan met enkele risico's die aan de inrichting in ketens kunnen kleven, zoals de terugkeer van verzuiling (de gevreesde silo's). Ook worden de schaalvoordelen kleiner; er kan immers niet meer monolithisch gestuurd worden. Het ligt voor de hand dat het aantal IT-leveranciers zal toenemen (elke keten zijn eigen leveranciers), waardoor de regie ingewikkelder wordt. Ook contracten met leveranciers zullen aangepast moeten worden. Een bijzondere uitdaging is de besturing 'over de ketens heen'. Deze wordt ingewikkelder omdat die ketens allemaal hun eigen dynamiek kennen. Nu was het daar natuurlijk ook om te doen, maar ze hebben allemaal een eigen sourcing of operating model en eigen leveranciers. Een goede en duidelijke set van 'rules of engagement' om dat in de hand te houden is dan ook onvermijdelijk.

Hier wordt ook het strategische karakter van digitalisering duidelijk. Niet IT zou de prioriteiten moeten stellen op de portfoliokalender, maar de business samen met IT. Maar zo wordt IT meestal niet bestuurd; het is veel te vaak een IT-feestje. Maar wie met de overstap op digitale ketens goed weet om te gaan en het daarbij passende operating model hanteert en de juiste leveranciers inschakelt, zal ervaren dat IT van een business enabler verandert in een business shaper. En dat is precies de rol die IT vandaag de dag moet spelen. 🤖

REACTIES EN BIJDAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:
Tanja de Vrede
020-2356415
t.d.vrede@agconnect.nl

AUTEUR



JAN WILLEM VAN DEN BOS
is managing partner
QA Consulting.