



De missing link tussen Business en ICT

White paper

Hoe opdrachtgever en opdrachtnemer door een betere samenwerking succesvol kunnen zijn

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Introductie.....	4
Wat is Business-ICT-alignment?	5
Het probleem	5
Succesfactoren	5
Niveaus van alignment.....	7
Bekende praktijkoplossingen	8
De stand van zaken	10
De missing link.....	10
Conclusie	13
De auteur	13

Samenvatting

Al tientallen jaren beschouwen ICT-managers en CIO's het gebrek aan aansluiting tussen Business en ICT als één van hun belangrijkste zorgpunten. Zij spenderen zelfs een derde van hun tijd aan het managen van Business-ICT-relaties. Onvoldoende aansluiting leidt tot hoge kosten, lage efficiency en lage opbrengsten van ICT. Onderzoeken toonden aan dat een goede Business-ICT-alignment leidt tot een betere organisatie-performance. Het is echter nog altijd niet gelukt om de aansluiting blijvend te optimaliseren. Toch is een oplossing voorhanden.

Deze white paper geeft ICT-managers, Businessmanagers, programma- en projectmanagers en anderen die zijn betrokken bij de aansluiting tussen Business en ICT, een overzicht van het probleemgebied, de succesfactoren en van gangbare maatregelen die in de praktijk worden genomen om de aansluiting te verbeteren.

Deze paper geeft daarnaast aan waardoor organisaties moeite hebben die aansluiting blijvend te realiseren: het ontbreken van inhoudelijk en gedetailleerd inzicht in de samenwerkingspatronen tussen Business en ICT. Het toetsen van de ondeelbare, elementaire interacties tussen beide partijen aan een objectief en bewezen normenkader geeft antwoord op de vraag waar die samenwerking concreet problemen geeft. En het belangrijkste: waar de aanknopingspunten zitten voor een blijvende oplossing.

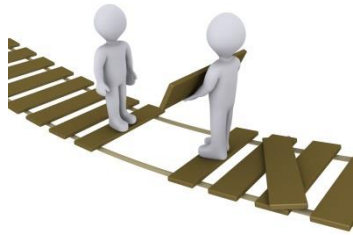
De vragen die deze paper beantwoordt:

- Wat zijn de succesfactoren voor een goede aansluiting tussen Business en ICT?
- Wat zijn de gangbare oplossingsrichtingen voor Business-ICT-alignment in de praktijk?
- Wat is nodig voor optimale en blijvende Business-ICT-alignment?

Introductie

De aansluiting tussen Business en ICT is al lange tijd een prominent punt van aandacht. Onderzoek toonde aan dat dit het grootste zorgpunt van ICT-managers/CIO's van de afgelopen dertig jaar is. In de VS besteden zij zelfs ruwweg een derde (!) van hun tijd aan het managen van Business-ICT-relaties ¹.

Dat de belangstelling voor dit onderwerp groot is, blijkt wel uit de



talloze publicaties die erover zijn verschenen. Het belang neemt verder toe naarmate ICT een grotere rol speelt in het Businessproces. De onstuitbare opmars van social media (ook zakelijk: Twitter, LinkedIn, intranet-communities) en de toenemende wens van de klant om zijn zaken vanuit de luie stoel of onderweg te regelen, onderstreept deze tendens. Desondanks slaagde men er nog steeds niet in het alignmentvraagstuk structureel op te lossen. Het blijft stevast in de top vijf van belangrijkste zorgpunten van ICT-managers en CIO's terugkeren ¹.

Het gebied van alignment wordt in de praktijk op verschillende manieren geadresseerd. Deze white paper vat de belangrijkste samen. Vervolgens geeft deze paper een analyse van de ontbrekende schakel: de reden waarom het, ondanks alle aandacht, niet is gelukt om de brug blijvend te slaan.

Geschiedenis

ICT nam in de jaren '60 en '70 van de vorige eeuw een grote vlucht. Het bleek een enorme belofte: bedrijven waren in staat veel meer en veel sneller gegevens te verwerken. ICT werd in korte tijd een strategische asset. De primaire toepassing lag op het vlak van *economies of scale*, het automatiseren van grote hoeveelheden arbeidsintensief werk. De jaren '80 kenmerkten zich nog door ongebreidelde succesverhalen over groei van productiviteit en concurrentiepositie. Dit alles rechtvaardigde hoge ICT-investeringen in mainframes (hardware was duur), een centrale ICT-organisatie met toegenomen bureaucratie en een afnemende flexibiliteit ².

De jaren '90 begonnen een schaduw te werpen over het succes. De snel opeenvolgende technologische ontwikkelingen bleken een keerzijde te hebben. De kennisvoorsprong van ICT groeide, enerzijds doordat ICT steeds meer kon, anderzijds doordat de rest van de organisatie het simpelweg niet meer kon bijbenen. Er ontwikkelden zich tekenen van een dalende Businesswaardering voor ICT, onvoldoende strategische ICT-aansturing door Businessmanagement en klachten vanuit ICT over gebrek aan Businessawareness en – commitment. Organisaties gingen zich meer en meer te realiseren dat ze ICT niet langer vanuit de technologie als aparte organisatie moesten organiseren en managen maar als onderdeel van de Business ². Sindsdien staat de aansluiting tussen Business en ICT stevast hoog op de agenda's.

¹ Key Issues for IT Executives 2009: Difficult Economy's Impact on IT, J.Luftman/T.Ben-Zvi, MIS Quarterly Executive, Maart 2010

² 'Mind the Gap', Diagnosing the relationship between the IT organization and the rest of the Business, J.Peppard/J.Ward, Journal of Strategic Information Systems 8, pp. 29-60, Februari 1999

Wat is Business-ICT-alignment?

De literatuur geeft diverse, evoluerende definities van het begrip 'Business-ICT-alignment'. Deze paper hanteert de volgende definitie:

Business-ICT-alignment is een continu afstemmingproces tussen Business- en ICT-activiteiten op strategisch, tactisch en operationeel niveau met als doel het leveren van een optimale ICT-bijdrage aan het bedrijfsresultaat

Centraal in deze definitie staan de volgende uitgangspunten:

- Het gaat bij alignment om afstemming (te bereiken door samenwerking)
- Alignment is geen statische ideaalsituatie, maar een continu proces
- Alignment speelt zowel op strategisch, tactisch als op operationeel niveau
- Het uiteindelijk doel is bijdragen aan het bedrijfsresultaat

Het probleem

There is increasing concern that the anticipated value of the investment in I/T is not being achieved

J.Henderson/ N.Venkatraman, 1993

Onvoldoende alignment tussen Business en ICT leidt tot onnodig hoge kosten en redundantie, hoge doorlooptijden, lage efficiency en tegenvallende ICT-opbrengsten². Ondanks hoge ICT-investeringen om de concurrentiekracht te vergroten, blijft de

³ Leveraging Information Technology for transforming Organizations, J.Henderson/N.Venkatraman, IBM Systems Journal, Vol 32, No1, 1993

organisatie-performance onder de maat, een vicieuze cirkel is vaak het gevolg: meer ICT-investeringen leiden tot nog hogere verwachtingen, die niet kunnen worden waargemaakt⁴. Door dit alles groeit de wederzijdse ontevredenheid, hetgeen er zelfs toe kan leiden dat de beste ICT'ers zich steeds meer ondergewaardeerd voelen en op zoek gaan naar andere werkgevers⁴.

Diverse onderzoeken toonden aan dat een goede Business-ICT-alignment leidt tot een beter presteren van de organisatie^{1, 4, 5}.

Succesfactoren

De belangrijkste succesfactoren voor effectief Business-ICT-alignment:

1. Aansluiting van Business- en ICT-strategie
2. Communicatie tussen Business en ICT
3. Samenwerking tussen Business en ICT
4. Business-ICT-partnership
5. Competenties van betrokkenen

Achieving alignment is evolutionary and dynamic. It requires strong support from senior management, good working relationships, strong leadership, appropriate prioritization, trust, and effective communication, as well as a thorough understanding of the Business and technical environments

J.Luftman, 2000

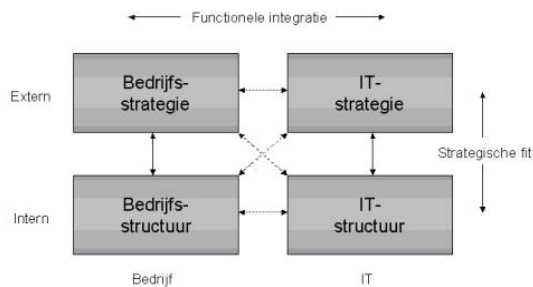
1. Aansluiting van Business- en ICT- strategie
Alignment begint met een aansluiting tussen de Businessstrategie en de ICT-strategie. Het grondmodel voor Business-ICT-alignment is al in 1993 opgesteld met als kerngedachte dat gebrek aan stroomlijning tussen de beide

⁴ Why Haven't we Mastered Alignment? The Importance of the Informal Organization Structure, Y.Chan, MIS Quarterly Executive, Juni 2002

⁵ Assessing Business-IT alignment in networked organizations, R.Santana Tapia, Dissertatie TU Twente, December 2009

White Paper: De missing link tussen Business en ICT

strategieën de grootste oorzaak is van het probleem 3. Zie Figuur 1.



Figuur 1: Alignment Model Henderson en Venkatraman (1993)

Het model wijst aan alignment twee dimensies toe:

- De *strategische fit*: de mate waarin strategie en structuur (infrastructuur, processen, competenties) op elkaar passen en
- De *functionele integratie*: de aansluiting tussen Business- en ICT-strategie en -structuur.

Het model is in de loop van de jaren verder verfijnd, maar het onderwerp staat nog altijd centraal in de onderzoekswereld ^{1, 5}.

2. Communicatie tussen Business en ICT

Goede communicatie is randvoorwaardelijk voor alignment ⁶.

In de praktijk spreken Business en ICT vaak hun eigen taal, gebruiken dezelfde termen, maar hechten er verschillende betekenissen aan. Waar een Businesspartij bij het begrip 'klant' al gauw aan de externe eindklant denkt, ziet een ICT'er de interne Business opdrachtgever als klant. En waar de Business 'risico's' definieert als bedreigingen voor de continuïteit van de organisatie, denkt een ICT'er primair aan projectrisico's.

Te vaak is sprake van onvoldoende Businesskennis bij ICT (en andersom) en te weinig waardering van Business voor ICT doordat uitwisseling van kennis en ideeën ontbreekt ⁶. Wanneer Businessmanagement de verwachtingen aan ICT niet scherp verwoordt, en/of wanneer ICT'ers beperkte Business kennis hebben, is de kans groot dat ICT-investeringen oplopen en leiden tot tegenvallende opbrengsten ⁴.

Cultuurverschillen tussen Business en ICT worden vaak als oorzaak van de communicatie-gap aangehaald. Maar hoewel die er zeker zijn, plakt men het cultuur-label er vaak op als excuus ('dat is cultuur dus dat kunnen we toch niet oplossen'), terwijl een goede analyse van de communicatie en samenwerking veel problemen wel degelijk kan adresseren ².

3. Samenwerking tussen Business en ICT

Een derde voorwaarde voor succes is de (dagelijkse) samenwerking.

Samenwerking heeft alles te maken met wederzijdse verwachtingen tussen de samenwerkende rollen. Wanneer de rollen, die zijn betrokken bij de samenwerking tussen Business en ICT, onvoldoende zijn uitgewerkt of niet op elkaar passen, ontstaan samenwerkingsproblemen.

De meeste organisaties adopteren breed geaccepteerde ICT-methodes en -modellen, zoals Prince2, ITIL, en Scrum. Vaak echter hanteren zij een eigen invulling: men past de methode 'pragmatisch' toe. In dit kader is bijvoorbeeld 'PINO' (Prince2 In Name Only) een gevleugelde kreet ⁷.

Het probleem daarbij is dat het evenwicht van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en

⁶ Assessing Business Alignment Maturity, J.Luftman, Communications of AIS, December 2000

⁷ Research report: Project Management methodieken 'Is het Prince2 of PINO?', B.Derksen e.a., Business & IT Trends Institute, 2007

competenties, zoals de methode dat heeft bedoeld, is verstoord. Zo ontstaan bijvoorbeeld Prince2 Project Boards die, vanwege hun grote omvang en onduidelijke rolverdeling, slechts moeizaam tot besluiten komen.

4. Business-ICT partnership

Een volgende succesfactor voor alignment is partnership. Centraal bij partnership staat 'gezamenlijkheid'. Partnership wordt gestimuleerd als ICT-management onderdeel uitmaakt van het senior management 1: 4 of als hoger Business management de ICT-strategie zichtbaar en actief ondersteunt ². Partnership gaat verder dan een gezamenlijke visie. Het gaat ook over de perceptie van de wederzijdse bijdragen aan gezamenlijk succes, over vertrouwen en het delen van risico's en successen. Uiteindelijk leidt partnership tot ICT die niet alleen de Businessstrategie helpt realiseren maar die daarnaast de Businessstrategie helpt ontwikkelen ⁶.

5. Competenties van betrokkenen

De vijfde en laatste succesfactor is het hebben van de juiste competenties: het geheel aan vaardigheden en attitude van de verschillende betrokkenen. ICT'ers dienen de Business te begrijpen en Business dient ICT te begrijpen. Werkelijk alignment schuilt in de erkenning van het feit dat beide partijen naar elkaar toe moeten groeien in plaats van de eenzijdige overtuiging dat ICT zich moet schikken naar de Business ^{3, 6}.

Maar het gaat daarbij ook om veranderbereidheid, verantwoordelijkheidsbesef voor innovatie, het leren van ervaringen, het aanmoedigen van innovatie en ondernemerschap en de support van ICT vanuit hoger Businessmanagement ⁶.

In dit kader spelen ook de competenties van ICT-management een grote rol: het vermogen om Businessvragen te begrijpen en te vertalen, het vermogen om samen te werken met Businessmanagement, het vermogen om ICT-activiteiten te ontplooiën in dienst van de Business ontwikkelingen en om te anticiperen op de toekomst. Ofwel: de mate waarin ICT-management in staat en bereid is om ICT te sturen in de richting van Businessdoelstellingen ².

Niveaus van alignment

De voorgaande paragraaf beschreef een aantal succesfactoren voor goed Business-ICT-alignment. Alignment zelf kan worden beschouwd op:

- Strategisch niveau
- Tactisch niveau
- Operationeel niveau

Het *strategisch* niveau is het niveau van de langere-termijn strategievorming.

Grondleggers van het alignment denken (Henderson/Venkatraman, 1993) richtten zich primair op dit niveau: het ontbreken van aansluiting tussen de Businessstrategie en de ICT-strategie ³, zie Figuur 1.

Sindsdien is het probleemgebied verder onderzocht en genuanceerd ^{8, 9}:

Van alignment op het *tactisch* niveau is sprake bij aansluiting op de middellange termijn:

- tussen Business- en ICT-planningsprocessen, bijvoorbeeld het synchroniseren van jaarplannen en

⁸ Assessing Business-IT alignment in networked organizations, R.Santana Tapia, TU Twente, December 2009

⁹ Informatiemanagement in kaart gebracht, R.Maes, UvA, PrimaVera Working Paper 2003-02

White Paper: De missing link tussen Business en ICT

- op projectniveau, zoals het requirements proces of het Business-ICT-governance proces)

Op *operationeel* niveau ten slotte gaat het om de dagelijkse samenwerking, bijvoorbeeld tussen Functioneel en Technisch Beheer, het managen van incidenten of de wijze waarop ICT eindgebruikers ondersteunt.

Een matrix van succesfactoren en alignmentniveaus biedt overzicht in de te adresseren aandachtgebieden:

Niveaus \ Succesfactoren	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Strategie	+	-	-
Communicatie	+	+	+
Samenwerking	+	+	+
Partnership	+	+	+
Competenties	+	+	+

Figuur 2: Succesfactoren versus alignmentniveaus, '+' geeft te adresseren aandachtgebieden

Bekende praktijkoplossingen

Enkele gangbare oplossingen in de praktijk:

- Agile systeemontwikkeling
- Inrichting functies volgens BiSL
- Alignment Maturity Model als referentie
- Businessrollen door ICT
- Aanstelling van een Chief Strategy Officer

1. Agile systeemontwikkeling

Een zwaarwegend argument om Agile te kiezen boven de aloude watervalaanpak is de wens tot een betere samenwerking tussen Business en ICT. Agile methodes, zoals RUP, DSDM en meer recentelijk Scrum, leggen de nadruk op nauwe samenwerking tussen Business en ICT. Scrum kent zelfstandige, geïntegreerde teams, waarbij de Product Owner namens de Businesspartijen prioriteiten stelt en continu bij het team betrokken is.

In veel situaties leidt dit bij zowel Business als ICT tot een groter wederzijds begrip en toegenomen werkplezier¹⁰.

Beperkingen:

- Agile methoden zijn geschikter voor kleine teams dan voor grote projecten
- Architectuuraspecten zijn via Agile minder gemakkelijk te adresseren¹⁰
- Voor sommige typen projecten is Agile minder goed toepasbaar, zoals infrastructurele projecten
- De Product Owner mist vaak bevoegdheid voor de gehele keten
- Tot slot is het lastig om te wennen aan de nieuwe benodigde attitude, zoals
 - het mandaat van het Scrum team waar men gewend is aan een strak omliggende opdracht vooraf en
 - managementstijl: Agile vraagt om faciliterend in plaats van directief management.

Alignmentniveau: Agile systeemontwikkeling betreft het tactische niveau.

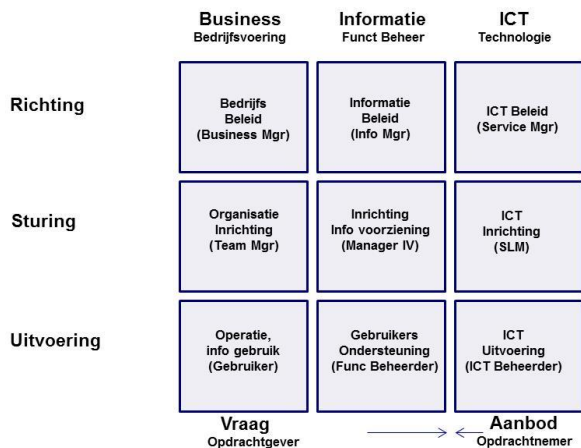
2. Inrichting functies volgens BiSL

De Business Information Services Library (BiSL) is een raamwerk voor het positioneren van Functioneel Beheer en Informatie Management ten opzichte van ICT. Daarmee adresseert het de alignment tussen Business en ICT. BiSL beschrijft onder meer de diverse Business- en ICT-rollen in relatie tot elkaar¹¹. Figuur 3 positioneert Informatie Management (kolom 'Informatie')⁹ als de intermediairfunctie tussen Business en ICT.

¹⁰ Empirical studies of agile software development: A systematic review, T.Dybå/T.Dingsøyr, Information and Software technology, Januari 2008

¹¹ Functioneel Beheer volgens BiSL, P. Janssen, Pearson Education Benelux, 2008

White Paper: De missing link tussen Business en ICT



Figuur 3: 9-vlakkenmodel (Rik Maes, UvA)

Beperkingen: het model is een referentiemodel. Het geeft aan wat organisaties moeten adresseren, maar niet hoe. Informatiemanagement blijft als intermediair-rol twee verschillende werelden coördineren met als risico dat het onderliggende vraagstuk niet wordt geadresseerd: het blijven twee verschillende werelden.

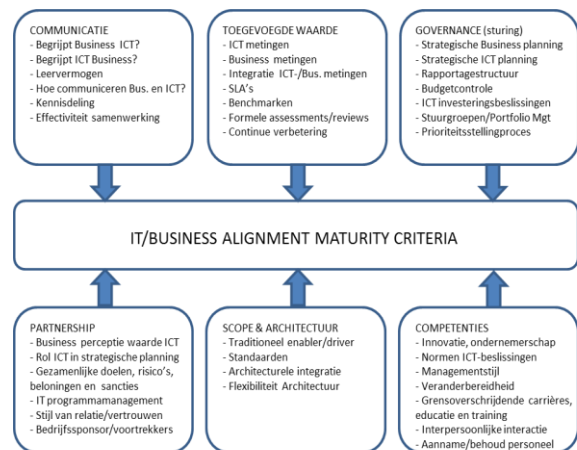
Alignmentniveau: BiSL richt zich op het strategische, het tactische en het operationele niveau.

3. Alignment Maturity Model als referentie

Het Alignment Maturity Model van Jerry Luftman⁶ stelt dat Business-ICT-alignment integraal moet worden aangepakt op zes gebieden (zie Figuur 4).

Sterk in dit model zijn

- de integrale visie: het model stelt dat organisaties blijvend alignment slechts bereiken als alle gebieden aandacht krijgen
- de laagdrempeligheid: iedere organisatie kan er eenvoudig mee aan de slag, men kan bijvoorbeeld beginnen met het model als checklist te hanteren en hierin vanuit de eigen problematiek prioriteiten te stellen



Figuur 4: Alignment Maturity Model (Jerry Luftman)

Beperkingen: ook dit model is een referentiemodel. Het geeft aan wat organisaties moeten adresseren, maar niet hoe.

Alignmentniveau: dit model betreft het strategische en het tactische niveau.

4. Businessrollen door ICT

... Business executives create work arounds, such as developing departmental pockets of IS personnel disguised as 'Business analysts'

Y.Chan, 2002

Om uiteenlopende redenen blijkt het in de praktijk lastig om Business-verantwoordelijkheden (zoals bijvoorbeeld bedoeld in BiSL) aan Businesspartijen te alloceren. ICT neemt dan ontbrekende Businessrollen in⁴.

Voorbeelden zijn het opstellen van informatiebeleid, uitvoeren van klassieke informatieanalyse of het opstellen/uitwerken van Businessrequirements.

Beperkingen: de focus komt onbedoeld en onbewust teveel op ICT te liggen, echte Businesscompetenties ontbreken. Ofwel: werkelijk alignment ontbreekt.

Alignmentniveau: deze oplossing betreft het strategische en het tactische niveau.

5. *Aanstelling van een Chief Strategy Officer*
Steeds meer grote organisaties (zoals HP, Oracle, Starbucks, GE, Cisco) stellen een Chief Strategy Officer aan als executive functie om hun strategie op te stellen, te communiceren en uit te voeren. Stroomlijnen met de ICT-strategie is daar onderdeel van.

Voordeel: sterke focus op strategie-implementatie.

Beperkingen: het introduceren van een nieuwe functie geeft op zichzelf geen richtlijn voor een aanpak.

Alignmentniveau: een CSO richt zich op het strategische niveau.

De stand van zaken

Bovenstaande oplossingsrichtingen ter verbetering van alignment adresseren het vraagstuk ieder vanuit een eigen invalshoek, maar ze hebben beperkingen: het is tot op heden niet blijvend opgelost, zoals ook wel blijkt uit het feit dat Business-ICT-alignment nog altijd een van de belangrijkste zorgpunten is voor ICT-managers en CIO's¹.

Blijkbaar mist er iets.

De missing link

Omdat alignment gaat over samenwerking tussen mensen, is er behoefte aan gedegen en inhoudelijk inzicht in *de wijze van samenwerken*. En dat inzicht ontbreekt veelal. We gebruiken het woord dagelijks zonder ons te realiseren wat het feitelijk inhoudt: wat is dat toch, samenwerken? En hoe zit het nu echt in elkaar? Een definitie:

Samenwerken is het bijdragen aan een gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en die van een groep of collega

Centraal in deze definitie staat het woord 'afstemming' ofwel 'gelijkschakeling'. De essentie van samenwerken is blijkbaar weten wat je van elkaar mag verwachten, scheppen van duidelijkheid in de communicatie, bij het maken van afspraken en het nemen van besluiten. En het is precies daar waar het zo vaak mis gaat. We denken een heldere afspraak met elkaar te hebben gemaakt, maar er ontstaat toch weer onduidelijkheid. Er wordt een besluit genomen, maar follow-up ontbreekt waardoor het besluit zonder waarde is.

Er is behoefte aan inhoudelijk en gedetailleerd inzicht in de manier waarop beslissingen worden genomen en afspraken worden gemaakt tussen Business en ICT. Daarom is het van belang om op zoek te gaan naar interacties op het meest elementaire, ondeelbare niveau en te toetsen of die interacties en bijbehorende rollen juist en volledig zijn. Dat onderzoek geeft antwoord op de vraag waar die samenwerking problemen geeft. En het belangrijkste: waar de aanknopingspunten zitten voor een duurzame oplossing.

Enkele voorbeelden:

Voorbeeld 1

'We moeten de ICT-strategie beter afstemmen op de Businessstrategie. Hoe? We stellen een Chief Strategy Officer – CSO – aan, die gaat dat oppakken'.

Naar het implementeren van Businessstrategieën is veel onderzoek

White Paper: De missing link tussen Business en ICT

verricht, onder meer door Kaplan en Norton¹². Het is duidelijk dat de implementatie (en daarmee de effectieve stroomlijning met een ICT-strategie) geen eenvoudige opgave is. Een veelgekozen 'oplossing' voor lastige problemen is het aanstellen van een extra manager. Het voordeel daarvan is focus en zichtbaarheid. Maar de vraag is nog steeds: waar moet de nieuwe manager naar kijken? Hier is een definitie nodig van alle bij dit afstemmingsproces betrokken rollen (verantwoordelijkheden, bevoegdheden, competenties) en de elementaire interacties tussen die rollen. Zo is het van belang wat precies de opdracht is van de CSO, wie de opdrachtgever is, op basis van welke criteria hij zijn werk goed gedaan heeft, bij wie hij vervolgens opdrachten uitzet, wie zijn stakeholders daarbij zijn, wat de rol hierin is van het hoofd ICT, enzovoort. Als we vervolgens het geheel aan rollen en interacties in kaart hebben, hebben we een handvat om vast te stellen of we volledig en correct zijn. En dus waar we moeten bijstellen om aansluiting te realiseren tussen Business- en ICT-strategie.

Voorbeeld 2

'We doen nu Scrum dus als management gaan we ons voortaan faciliterend opstellen'. Maar wat is dat?

Prima uitgangspunt. Managers zullen zich verdiepen in Scrum en/of zich laten coachen door Scrumexperts. Maar men kan er ook voor kiezen om vooraf in kaart te brengen welke de gewenste interacties zijn tussen managers en Scrumteams en voor ieder van die interacties nauwkeurig te definiëren wat wordt verwacht van beide partijen. Scrumteams hebben veel mandaat en besluiten dus veel zelf. Maar tot hoever reikt dat mandaat? Wat beslist een Scrumteam over Architectuur? En waar komt

het management precies in beeld? Ofwel: wat zijn exact de raakvlakken tussen Scrumteam en management?

Bovenstaande zijn voorbeelden van situaties waarin meer nodig is dan globale opdrachten of algemene uitspraken. Meer algemeen: Voor fundamenteel alignment zijn de volgende uitgangspunten van belang:

1. De organisatie is een sociaal systeem
2. Diepgaand inzicht in de interne werking van dit systeem is noodzakelijk

1. De organisatie is een sociaal systeem

Ieder systeem bestaat uit elementen met een onderlinge samenhang. Binnen een organisatie én in de relatie met de omgeving vormen de mensen die elementen. De samenhang tussen de elementen is de interactie tussen die individuen.



Zonder mensen en hun onderlinge communicatie en afspraken is er geen organisatie: resultaten, zoals producten en diensten, komen tot stand door communicatie en interactie tussen mensen. Een bakker verkoopt brood omdat er klanten zijn die er om vragen. En de secretaresse maakt notulen in opdracht van haar baas.

2. Diepgaand inzicht in de interne werking van dit systeem is noodzakelijk

Wie een systeem, zoals de samenwerking tussen Business en ICT, wil verbeteren, moet diepgaand inzicht hebben in de interne

¹² Strategy Maps, R.Kaplan/D.Norton, Harvard Business Review Press, 2004

White Paper: De missing link tussen Business en ICT

werking, de *constructie*¹³ van het systeem. Onder die constructie verstaan we de *elementaire rollen/functies* en de onderlinge *interacties*. Een goede constructie voldoet aan normen op de volgende twee vlakken:

- Elementaire interactie
- Elementaire rollen/functies

Elementaire Interactie: er bestaat een gegeven en bewezen universeel patroon van de manier waarop mensen samenwerken¹³.

Onderstaande Norm 1 vat dit patroon samen.

Norm 1

Iedere succesvolle interactie kent vijf volgordele stappen:

- a. Het verzoek (request)*
- b. De belofte (promise)*
- c. De uitvoering (produce)*
- d. De verklaring (state)*
- e. De acceptatie (accept)*

Een voorbeeld:

Een voorbeeld van een succesvolle interactie
Een opdrachtgever vraagt de projectmanager een plan op te stellen (request). De projectmanager bevestigt wanneer het plan klaar is (promise), stelt het plan op (produce), stuurt het op (state), waarop de opdrachtgever het goedkeurt (accept).

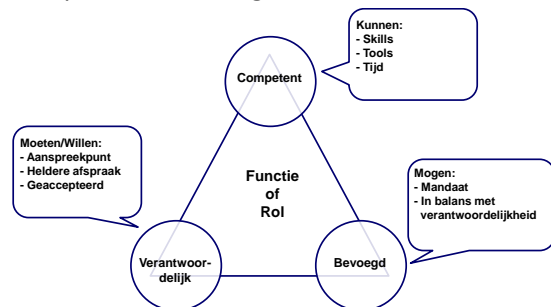
In de praktijk is een veelvoorkomende bron van samenwerkingsproblemen het niet volledig of onjuist doorlopen van deze standaard cyclus. Voorbeelden:

- Er ontbreken interacties, voorbeeld: er is geen expliciete regelmatige toetsing van de ICT-strategie aan de Businessstrategie
- Er vindt geen acceptatie plaats, voorbeeld: de Business is opdrachtgever van

Technisch Beheer maar laat hen zelf de prioriteiten bepalen

- Interacties zijn onduidelijk, voorbeeld: Businessmanagement keurt een architectuur goed zonder dat de concrete consequenties van goedkeuring in kaart zijn gebracht

Elementaire rollen en functies: een rol of functie is een samenhangende verzameling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties, zie Figuur 5.



Figuur 5: Een functie/rol met een gebalanceerde mix van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties

En de bijbehorende norm:

Norm 2

Rollen en functies rollen zijn effectief als ze voor iedere interactie een coherente mix van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties in zich hebben

¹³ Proefschrift Rapid Enterprise Design, J.Mulder, TU Delft, April 2006

White Paper: De missing link tussen Business en ICT

Een voorbeeld:

Een voorbeeld: de rol van applicatie-eigenaar

- Verantwoordelijk: aanspreekbaar als een applicatie niet werkt in overeenstemming met de eisen, zowel functioneel (inhoudelijk) als niet-functioneel (conform SLA)
- Bevoegd: zorgt voor funding van onderhoud, bepaalt inhoudelijk de wijzigingsvoorstellen, accepteert wijzigingen
- Competent: begrijpt ICT, kent gebruikerswensen, is in staat de juiste prioriteiten te stellen

Ook bij onvolledige roldefinities ontstaan nogal eens problemen. Voorbeelden:

- Bevoegdheid zonder competenties: ICT-medewerkers stellen Businessrequirements op zonder de Businessproblematiek goed te kennen
- Competentie zonder bevoegdheid: ICT-medewerkers hebben een goed begrip van het Businessproces en van requirementsdefinitie maar mogen formeel alleen ICT-requirements opstellen
- Bevoegdheid zonder verantwoordelijkheid: een Businessseigenaar keurt een project goed aan de hand van een Business case, maar niemand wordt verantwoordelijk gehouden voor het halen van de opbrengsten na afloop van het project

Bovengenoemde afwijkingen van de normen worden *constructiefouten* genoemd. Iedere organisatie heeft dergelijke constructiefouten, die de organisatie beletten haar optimale performance te halen. Het is daarom waardevol de huidige constructie in kaart te brengen, bijvoorbeeld in de vorm van een *constructiediagram*. Op basis van gevonden normafwijkingen is de organisatie vervolgens in staat gericht constructieverbeteringen door

te voeren, waar die het meest waarde toevoegen.

Zo kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd:

- Dat er continue afstemming is ingericht om Business- en ICT-strategie te stroomlijnen en gestroomlijnd te houden
- Dat besluitvorming plaatsvindt op basis van adequate informatie
- Dat Business- en ICT-plannen optimaal op elkaar passen
- Dat eigenaarschap (bijvoorbeeld van applicaties) concreet is geadresseerd binnen de organisatie
- Dat Business- en ICT-begrippen op dezelfde wijze hanteren
- Dat helder is welke partijen waarvoor verantwoordelijk zijn bij incident management
- En bovenal: dat de verbeteringen duurzaam zijn

Conclusie

Gangbare oplossingsrichtingen zijn op zichzelf bruikbaar om de alignment tussen Business en ICT te verbeteren. Tot op heden hebben deze het vraagstuk echter niet structureel kunnen oplossen. De oorzaak daarvan ligt in het feit dat bij de implementatie iets mist: men kijkt niet naar de interne werking van de organisatie als sociaal systeem. Een verdere verdieping in het interne samenwerkingsmechanisme tussen mensen is noodzakelijk.

Een gedetailleerde constructie van de samenwerking tussen Business en ICT, gebaseerd op een objectief normenkader, ondersteunt een blijvende oplossing.

De auteur

Peter Brouwer is organisatieadviseur en verandermanager bij Delta Change

White Paper: De missing link tussen Business en ICT

Consultants. Zijn kracht zit hem in het implementeren van pragmatische en duurzame oplossingen op basis van zijn jarenlange ervaring met organisatieadvies op diverse terreinen.

Feedback

U bent van harte uitgenodigd tot het geven van feedback op een van de volgende emailadressen: theo.janssen@deltacc.nl of peter.brouwer@deltacc.nl.