



GASTEXPERT

Anton Dijkhuis
richtte in 2013 IT's Teamwork op.
Dijkhuis begeleidt organisaties als
adviseur of interim manager.

Zes IT succesfactoren

Hiermee draagt de IT-afdeling optimaal bij aan je organisatie

Veel organisaties, managers en directeuren zijn bezig met de vraag hoe zij de IT-afdeling optimaal kunnen laten bijdragen aan de productiviteit en de innovatie van de organisatie.

Tekst _ Anton Dijkhuis

Dit kan door de gebruikersorganisatie en de IT-afdeling gericht te laten werken aan de zes IT-succesfactoren: partnership, bijdrage aan productiviteit, bijdrage aan innovatie, IT-competenties, IT-stabiliteit en –continuïteit en IT-gerelateerde financiële zaken.

Een gebruikersorganisatie mag hoge eisen stellen aan zijn IT-afdeling. Al lang is bekend dat IT een grote bijdrage aan productiviteit en innovatie kan leveren. Doordat de impact van IT in onze samenleving en in organisaties toeneemt, worden bedrijfsprocessen steeds informatie-intensiever. De lat voor IT-afdelingen wordt daardoor steeds hoger gelegd. En dat is terecht, want de snelheid van verandering verandert. Het directielid met IT in zijn of haar portefeuille moet dus met de IT-verantwoordelijke een balans aanbrengen tussen de zes IT-succesfactoren. Doordat veel mensen visueel zijn ingesteld en veel directieleden zich voor wat betreft IT willen focussen op hoofdlijnen, kunnen deze succesfactoren het beste in een spindigram worden afgebeeld (zie kader).

Hoewel een IT-manager weet dat 'the devil in the detail' zit, moet hij of zij de directie dus niet vermoeien met allerlei details over methodes en technieken. Beter is het om te focussen op de hoofdlijnen en verwachtingen af te stemmen, door in gesprek te gaan over de IT-succesfactoren. Veel organisaties zien kansen in hun afzetmarkt. Ze zijn in gesprek



De zes IT-succesfactoren geven een helder beeld van de situatie in een organisatie:

1. Partnership
2. Bijdrage aan productiviteit
3. Bijdrage aan innovatie
4. IT-competenties
5. IT-stabiliteit en –continuïteit
6. IT-gerelateerde financiële zaken

De IT-succesfactoren 1 tot en met 3 gaan over de IT-vraag, de IT-succesfactoren 4 tot en met 6 gaan over het IT-aanbod. Kenmerkend voor organisaties met een innovatieve IT-afdeling is een hoge tevredenheid met IT en een relatief hoge score voor veel IT-succesfactoren.

met relaties over hun wensen, en willen dat vertalen in innovatieve producten en diensten. Bij innovatie komt een organisatie vroeg of laat ook de informatiesystemen tegen. Bij de klassieke IT-afdeling van het type loodgieter, ontstaat dan soms een vervelend gesprek en worden veel onmogelijkheden opgesomd. Daar zit natuurlijk geen enkele businessmanager op te wachten. Die verwacht een passend antwoord, plezierige samenwerking en snelle actie: co-creatie. Dat brengt ons bij de eerste IT-succesfactor.

IT 1. PARTNERSHIP

Het rendement van organisaties kan verhoogd worden met IT wanneer gebruikers, management, en zowel interne als externe IT-leveranciers optimaal samenwerken als kritische en samenwerkende partners. Cruciaal voor innovatie is het vroegtijdig met de IT-afdeling afstemmen van ideeën voor producten, diensten en bedrijfsprocessen. Soms leidt een ogenschijnlijk kleine procesverandering tot een grote IT-aanpassing, met een aanzienlijke oplevertijd. Als (vertegenwoordigers van) gebruikers

goed samenwerken met IT-medewerkers via een proces van business IT-alignment, kunnen procesveranderingen sneller gefaciliteerd worden door de IT-afdeling. Partnership is zowel voelbaar als meetbaar: de NPS toont aan wat het - top of mind - rapportcijfer is voor automatisering. Eigenlijk moet iedere IT-afdeling bij zijn interne klant periodiek de tevredenheid meten, en vooral daarover in gesprek gaan. Hoe ervaart de interne klant de geleverde IT-diensten, de communicatie met en door IT-medewerkers, hoe voelt de samenwerking?

Dat klinkt mogelijk geitenwollensokkerig, maar die dialoog is juist zakelijk en effectief. Uit deze metingen en gesprekken komen vaak de beste aanknopingspunten om het partnership te verbeteren. Wat daarbij sterk opvalt: in

'Kenmerkend voor een innovatieve IT-afdeling is dat wijzigingen in bedrijfsapplicaties flexibel en snel worden doorgevoerd'

organisaties waar de IT-verantwoordelijke in het managementteam zit, scoren de IT-succesfactoren 'Partnership' en de 'Bijdrage aan innovatie' significant beter.

IT 2. BIJDRAGE AAN PRODUCTIVITEIT

Informatietechnologie kan enorm bijdragen aan productiviteit van de gebruikersorganisatie, mits de bedrijfsapplicaties de primaire processen goed ondersteunen. Veel organisaties gebruiken een erp-pakket en/of een combinatie van bedrijfsapplicaties. Productiviteit stijgt als met zo min mogelijk bedrijfsapplicaties wordt gewerkt, op de juiste randapparatuur, en waar mogelijk met mobiele applicaties. Echt innovatieve IT-afdelingen houden de vinger aan de pols op het gebied van datakwaliteit: worden gegevens op het juiste moment, correct en volledig vastgelegd?

Dat is direct de hoeksteen voor goede managementinformatie, zo mogelijk gecombineerd met big data. Een innovatieve IT-afdeling heeft dus een scherp beeld van de informatiebehoefte over verleden, heden en toekomst en voorziet daarmee stakeholders van de juiste inzichten om bij te sturen en te anticiperen op ontwikkelingen in de organisatie en in de sector. Daarbij worden interne bronnen en externe bronnen gecombineerd.

Alle organisaties zijn onderdeel van een keten: zij ontvangen informatie van ketenpartners of verstrekken informatie aan afnemers. Toch is het opvallend hoeveel organisaties dat nog

op een arbeidsintensieve en foutgevoelige manier doen, terwijl tools voor informatie-uitwisseling zelfs 'as a service' beschikbaar zijn. Een innovatieve IT-afdeling ziet dergelijke informatiestromen en kan - het liefst in Jip en Janneke-taal - aan gebruikers en ketenpartners uitleggen welke toegevoegde waarde zij op dit vlak kan leveren. Dankzij moderne tools kunnen vervolgens in korte tijd informatiestromen worden geautomatiseerd, waardoor de productiviteit verbetert en waardoor de ketenpartners het samenwerken plezieriger vinden.

IT 3. BIJDRAGE AAN INNOVATIE

Al eerder is aangehaald dat bij innovatie van producten, diensten en processen veelal ook informatiesystemen mee moeten innoveren. Innovatieve IT-afdelingen weten hoe zij kunnen bijdragen aan organisatie-innovatie. En ze maken een bewuste rolkeuze. Dat wil zeggen dat de IT-afdeling op het ene moment de rol van motor of aanjager bij de bedrijfsleiding laat en op het andere moment bewust de rol van 'eager facilitator' wél pakt. Altijd blijft het belangrijk om wel eerst te organiseren en daarna te automatiseren.

Het imago van automatisering in het algemeen, en de IT-afdeling in het bijzonder, is daarbij cruciaal. Wanneer de IT-tevredenheid laag is, dan is het meestal verstandiger om eerst de oorzaken daarvan weg te nemen. Veelal wordt dat veroorzaakt door slecht partnership, een ontevredenheid over de bijdrage aan de productiviteit en/of een slechte IT-stabiliteit en –continuïteit. Als dit op orde is gebracht met organisatorische en/of technische maatregelen, mag de IT-afdeling weer meepraten over 'business innovation'. Het devies en de open deur: zorg dat de basis IT-dienstverlening altijd op orde blijft.

Het zijn de businessmanagers die de organisatie-innovatie richting geven en moeten nadenken over de strategie en de businessmodellen. Veel businessmodellen worden steeds meer 'IT-enabled'. Als het partnership optimaal is, zit de IT-verantwoordelijke ook tijdig in het denkproces over organisatie-innovatie. Een innovatieve IT-afdeling heeft een IT-roadmap die een afspiegeling is van de businessroadmap. Kenmerkend voor een innovatieve IT-afdeling is dat wijzigingen in bedrijfsapplicaties (dankzij goede IT-competenties en een goede IT-architectuur) flexibel en snel worden doorgevoerd. In een organisatie met lage IT-tevredenheid is het zaak om gericht te werken aan de IT-succesfactoren die het meest onder druk staan. Door deze snel te identificeren,

ervaart een gebruikersorganisatie na verloop van tijd beter de toegevoegde waarde van IT en van de IT-afdeling. Zo ontstaat er draagvlak om de IT-afdeling innovatiever te maken en zelfs het business-/IT-budget te verhogen. De volgende IT-succesfactoren behandelen het kwaliteitsniveau van de aanbodzijde van IT.

IT 4. IT-COMPETENTIES

Om een organisatie succesvoller te maken met IT, is het noodzakelijk dat de IT-afdeling en de externe IT-dienstverleners beschikken over uitstekende IT-competenties. In deze context zijn IT-competenties veel breder dan alleen technische kennis.

Innovatieve IT-afdelingen hebben de IT-strategie up to date, kunnen succesvol projectmatig werken met de gebruikersorganisatie en hebben de informatiebeveiliging op orde conform ISO 27002/2013. Ook wanneer IT-dienstverlening gedeeltelijk of geheel is uitbesteed met bijvoorbeeld cloud en offshoring, moeten daarvoor de juiste IT-competenties in huis zijn. In alle organisaties vereist dit zowel inhoudelijke kennis als intermenselijke vaardigheden. Kenmerkend voor innovatieve IT-afdelingen is dat beide op orde zijn. Het nuttig inzetten van moderne IT-middelen als cloud, big data, apps en Internet of Things lukt alleen succesvol als continu gedacht en gehandeld wordt vanuit klantperspectief. Dit stelt ook eisen aan de digitale agenda c.q. IT-roadmap met toekomstplannen voor bedrijfsapplicaties en de IT-infrastructuur. Deze moet periodiek worden geactualiseerd op basis van samenwerking met de gebruikersorganisatie en de portfolio's en toekomstplannen van de IT-leveranciers waarmee wordt samengewerkt. Zo zorgt de IT-verantwoordelijke met de bedrijfsleiding dat IT de innovatie van de organisatie faciliteert en tegelijkertijd dat technologie en kennis actueel blijft.

Veel organisatorische en technische innovaties worden gerealiseerd in projecten. Daarbij wordt gewerkt met concrete



BUSINESS ITSCAN

OP BASIS VAN VEEL PRAKTIJKERVARING IN GROTERE EN KLEINERE ORGANISATIES IN VELE SECTOREN, EN OP BASIS VAN KENNIS VAN MEERDERE METHODES ALS ITIL, ISO27002/2013,

BiSL en ASL, ontwikkelde auteur Anton Dijkhuis met meerdere expertise-partners een concept en tool met IT-succesfactoren: de BusinessITScan. Innovatieve IT-afdelingen hebben zes gemeenschappelijke kenmerken. Deze zes kenmerken noemt Dijkhuis de 'IT-succesfactoren'. Deze IT-succesfactoren vormen een samenhangende blauwdruk voor organisaties die streven naar een innovatieve(re) IT-afdeling.

De BusinessITScan meet en vergroot het succes van automatisering binnen een organisatie. Organisaties kunnen hierdoor de productiviteit en innovatie verbeteren. De BusinessITScan is een onafhankelijke, meertalige, vakkundige en integrale web-based tool die alle actuele thema's behandelt, zoals informatiebeveiliging, datakwaliteit, big data, cloud en business IT-alignment. Online nodig je meerdere collega's uit om op basis van hun rol de BusinessITScan in te vullen. Zo verzamel je in korte tijd meningen en feiten over IT-tevredenheid, IT-impact, uw bedrijfsvoering en automatisering, en ideeën voor verbetering.

Het spindiagram toont de scores en doelen van de zes IT-succesfactoren. Het dashboard toont de scores en de belangrijkste verbeterpunten op alle thema's. De situatie en de prioriteiten zijn glashelder, zonder lang en duur consultancytraject. Je kunt direct prioriteiten stellen en actie ondernemen. Desgewenst met behulp van gedetailleerde rapportages, zinvolle best practices, vakkundige coaching of gekwalificeerde partners. Maak kennis met de kosteloze Sneak Preview op www.BusinessITScan.com

planningen en doelstellingen, met wisselende betrokkenen en met verschillende projectmethodes. Bij innovatieve organisaties zijn de projectvaardigheden van de gebruikersorganisatie en van de IT-organisatie uitstekend ontwikkeld.

IT 5. STABILITEIT EN CONTINUÏTEIT

Veel organisaties zijn voor de uitvoering van hun primaire processen in hoge mate afhankelijk van IT. Zij hebben dus een hoge IT-impact. Daarom moeten alle voor de gebruikersorganisatie zichtbare (en onder de motorkap dus ook de onzichtbare) IT-diensten continu beschikbaar zijn. Storingen moeten worden geminimaliseerd en preventieve maatregelen moeten worden gemaximaliseerd tegen een realistisch kostenniveau.

Basale zaken zoals levering van gebruikersapparatuur en interne verhuizingen verlopen soepel, bedrijfsapplicaties zijn performant. IT-medewerkers worden voor 'vol' aangezien en niet als 'nerds die vooral in hun hok moeten blijven'. Zoals overigens bekend is in de IT zijn 'nerds' extreem nuttig voor het werken in een technisch vakgebied. Met de juiste teamsamenstelling en door ook te werken aan communicatieve competenties, kan een voor de gebruikersorganisatie zeer nuttige en plezierige samenwerking ontstaan.

Omdat de technologie zeer snel ontwikkelt, is het belangrijk om kennis te betrekken vanuit externe bronnen en goede relaties op te bouwen met de externe IT-dienstverleners. IT-afdelingen die IT-sourcing op orde hebben, hebben daardoor in de regel een stabielere IT-landschap en leveren een hogere bijdrage

aan productiviteit en innovatie. Wanneer deze basis mede dankzij de juiste IT-processen en kwaliteitsborging op orde is, krijgt de IT-afdeling 'recht van spreken' om meer bij te dragen aan innovatie. Zo wordt IT nóg boeiender en waardevoller voor alle betrokkenen. Opvallend is daarbij dat sommige organisaties onbewust hun eigen problemen veroorzaken. Door bijvoorbeeld op een - financieel mogelijk verdedigbare - norm te sturen (zoals 'bij ons mag IT altijd maar maximaal x procent van de omzet kosten'), ontstaat gaandeweg een verouderd IT-landschap dat steeds meer storingen oplevert. Dit heeft onvermijdelijk een negatief

'Informatietechnologie kan enorm bijdragen aan productiviteit van de gebruikersorganisatie, mits de bedrijfsapplicaties de primaire processen goed ondersteunen'

effect op de partnership, op de productiviteit en op de innovatie van de organisatie. Dit resulteert in een lage IT-tevredenheid en in lage scores op de eerste drie IT-succesfactoren. Leiderschap en de juiste financiële aanpak zijn nodig om deze negatieve vicieuze cirkel te doorbreken.

IT 6. IT-GERELATEERDE FINANCIËLE ZAKEN

IT kan worden gezien als kostenpost, of als motor voor productiviteit en innovatie. In ieder geval is het noodzakelijk om IT-kosten en IT-investeringen voorspelbaar en professioneel te managen. Naast goede performance op de voorgaande vijf IT-succesfactoren, versterkt dit absoluut het imago van IT in de organisatie.

Innovatieve IT-afdelingen worden niet alleen op financiële normen gestuurd. Zij maken

in de digitale agenda duidelijk onderscheid tussen kosten en investeringen voor 'running the business' en voor 'changing the business'. Het IT-budget wordt dan veel meer gezien als 'businessbudget' en ligt daardoor minder onder vuur dan het klassieke IT-budget. Businessmanagers zijn immers tijdig betrokken bij het voorbereiden van investeringsbeslissingen en zij herkennen dat zij businessmodel- en procesveranderingen kunnen realiseren in samenwerking met IT.

Naar schatting rapporteert ongeveer 75 procent van de IT-verantwoordelijken

aan een financieel. Veel is gezegd en geschreven over de voor- en nadelen daarvan. Financials denken vandaag de dag steeds meer in waardecreatie, dat is een goede ontwikkeling. Als innovatieve IT-verantwoordelijken met de financieel

nadenken over IT-plan/actuals, capex/opex en IT-subsidies, dan ontstaat een gouden duo.

BELANG VAN INNOVATIE

Veel organisaties merken dat het vernieuwen van hun businessmodel van levensbelang is. Sommige organisaties constateren dat tijdig, sommige constateren dat te laat. Veel businessmodelvernieuwing is meer en meer 'IT-enabled'. De zes kenmerken van een innovatieve IT-afdeling helpen om de status in een organisatie zowel organisatorisch als technisch te bepalen en prioriteiten te stellen. Dit heldere 360-graden inzicht is onmisbaar voor iedere organisatie die vooruit wil. Het stelt hen in staat om minder tijd en middelen te besteden aan 'de ijzerkant van IT' en meer aan 'de businesskant'.