

'Hoge kosten en lage effectiviteit'
is meestal maar van tijdelijke aard

IS DE IT-AFDELING NOG NODIG?

Voordat een organisatie het maximale rendement haalt uit IT, heeft zij heel wat doorstaan. Jos Smits en Richard Sitters onderscheiden vier trends. Organisations met een digitale strategie – het vierde scenario – zijn het verst. Als de directie, gebruikers en IT-specialisten in teamverband werken aan vernieuwing, wordt het tijd de IT-afdeling op te heffen.

door: JOS SMITS & RICHARD SITTERS beeld: MARC KOLLE

Organisaties verschillen sterk in de wijze waarop zij met IT omgaan, maar er zijn wel trends. Die kunnen we indelen in vier scenario's: organisaties die met veel geld stabiliteit kopen, organisaties die IT als kostenpost zien en daarop bezuinigen. Ten derde organisaties waar de klantvraag centraal staat en alles wordt gedaan om de individuele wensen in te vullen. En ten vierde de organisaties waarbij de digitale strategie steeds meer de bedrijfsstrategie bepaalt. Het maximale rendement wordt in het vierde scenario bereikt. De scenario's volgen elkaar niet per se op, maar het kan wel.

Scenario 1: De gouden infrastructuur

In veel situaties richt de IT-afdeling zich vooral op de 'up-tijden' van de IT-systemen en het snel oplossen van incidenten. Stabiliteit voorop. Wanneer er zich dan ernstige incidenten voordoen, zijn de rapen gaar. Werkprocessen zijn onderbroken en 'dat kan en mag niet gebeuren', laat de directie weten. De IT-manager antwoordt dat met de beperkte middelen en capaciteit dit helaas niet te vermijden is. De oplossing zoekt de organisatie in meer geld voor IT. Dat wordt ingezet om stabiliteit te creëren. Dat gaat vaak in de vorm van klasse A-apparatuur, redundantie en fall-backsystemen, extra ondersteuning van leveranciers, extra systeembeheerders, inhuur et cetera. Allemaal technische middelen om de stabiliteit van de infrastructuur te verhogen. En dat werkt: het aantal onderbrekingen neemt significant af. Weliswaar tegen hoge kosten, maar dan krijg je ook wat.

De 'gouden infrastructuur' heeft haar intrede gedaan: hoge kosten, lage effectiviteit. Deze situatie is meestal maar tijdelijk van aard.

Scenario 2: IT als kostenpost, bezuinigen op IT

Was er eerst sprake van 'alle hens aan dek', na de verbeteringen ontstaat na enige tijd een tegenreactie: het gevoel dat het allemaal efficiënter kan. Adviseurs krijgen daar vaak vragen over: 'Is onze IT misschien niet wat luxe ingericht?' 'Het draait toch allemaal stabiel?' In de organisatie ziet men weinig toegevoegde waarde van IT: 'Het is vooral een noodzaak die veel geld kost.' Een kostenpost dus.



En dat is niet zo vreemd. Veel van de maatregelen hebben plaatsgevonden in de uitvoering bij de afdeling IT, minder zichtbaar voor bestuur en gebruikers. Daarnaast is de IT-afdeling vooral bezig met het stabiel houden van de infrastructuur; wijzigingen brengen risico's met zich mee en daar is men terughoudend in. 'De IT-afdeling houdt veranderingen tegen, zij is niet in staat om de ontwikkelingen te volgen', volgens de gebruikers. Daar zit een kern van waarheid in. De bijdrage aan de organisatiedoelstellingen en -strategie is minder zichtbaar. Nu het allemaal goed draait kan het in het licht van de bezuiniging best een tandje minder, ook bij IT. Wel dezelfde diensten, maar gewoon wat efficiënter. Vaak wordt dit opgelegd door het MT. Wederom zijn de ondersteuning, de bijdrage en mogelijke versterking van de organisatiedoelstellingen en -strategie niet in het vizier. Dit scenario laat zich samenvatten als 'bezuinigen op IT'.

Scenario 3:

De klant is koning

In zo'n bezuinigingsregime neemt de ontevredenheid over de IT-dienstverlening langzamerhand toe. De focus ligt immers op het terugdringen van de kosten, niet op het bedienen van (nieuwe) klantvragen. Een nieuw scenario doet zijn intrede: de dienstverlenende IT-afdeling. Concentreert de IT-afdeling zich in de scenario's 1 en 2 vooral op de middelen en IT-infrastructuur, hier staat de klanttevredenheid voorop. Er wordt geluisterd naar de wensen van de organisatie. Het credo wordt: 'de business bepaalt wat, IT gaat alleen over het hoe.' De IT-afdeling wordt volwassen.

Dat helpt wel, maar slechts beperkt. Vaak ontbreekt het in de organisatie aan informatiebewustzijn bij gebruikers waardoor een samenhangende afweging en aanpak lastig is. In veel gevallen vinden organisaties het moeilijk om het organisatiebeleid te vertalen naar een informatiebeleid (wat is er aan informatie nodig?). De IT-afdeling probeert individuele klanten zoveel mogelijk ten dienste te zijn. Maar er is geen sprake van samenhang in de vraagstelling; elke individuele vraag wordt zo snel mogelijk gerealiseerd.

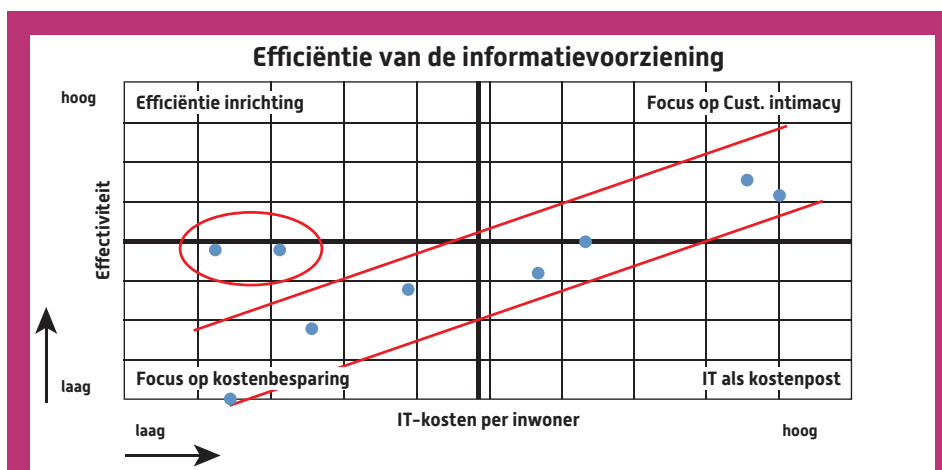
Wat tevens parten speelt, is het relatief slechte kosteninzicht bij de meeste organisaties. Organisaties budgetteren wel, houden de kosten bij en sturen daarop, maar doen dit alleen voor de totale IT-kosten. Van echt kosteninzicht is geen sprake; de organisatie is niet in staat om de kosten van individuele IT-diensten en -implementaties te bepalen waar men om vraagt. Bovendien: de business bepaalt, IT betaalt. Dat drijft de kosten op.

In het kader zien we een correlatie tussen kosten en effectiviteit van IT. Voor de meesten geldt: hoe hoger de effectiviteit hoe hoger de kosten. Dat komt vooral door de focus op individuele klantwensen en het gebrek aan samenhang tussen die wensen. Dat gebrek aan samenhang zorgt er tevens voor dat de groei in effectiviteit afvlakt.

Scenario 4:

Digitale strategie

Het verst zijn de organisaties die die samenhang wel weten te creëren. Bij een samenhangend be-



DUURDER IS NIET ALTIJD BETER

Wanneer men de kosten voor IT uitzet tegen de effectiviteit ervan, krijgt men een beeld van hoe efficiënt de IT-middelen worden besteed. Dat is onderzocht voor gemeenten (zie figuur). Elke stip representeert een gemeente. Horizontaal staan de genormeerde kosten voor IT (IT-kosten per inwoner), verticaal staat de effectiviteit van IT (in welke mate is de IT-dienstverlening in staat organisatiedoelstellingen en -werkprocessen te ondersteunen of zelfs te versterken).

Rechtsonder bevinden zich gemeenten zoals we die in scenario 1 hebben besproken. Gemeenten die bezuinigen op IT (scenario 2) bevinden zich linksonder in het figuur. De focus op individuele klantwensen (scenario 3) bevindt zich rechtsboven. Scenario 4 bevindt zich in de bovenste helft van de figuur [een hoge effectiviteit gekoppeld aan hoge kosten is niet slechter dan lage kosten, zolang die keuze bewust is].

Het onderzoek wijst uit dat er een correlatie bestaat tussen kosten en effectiviteit. Voor de meeste gemeenten geldt: hoe hoger de effectiviteit hoe hoger de kosten. De twee gemeenten die lage kosten en een relatief hoge effectiviteit scoren, hebben [als enige] een gedetailleerd beeld van de kosten per individuele IT-dienst en zijn in staat om naar daadwerkelijk gebruik door te belasten. Daarmee groeit het besef van kosten en baten, kunnen zij de discussie over de integrale dienstverlening in de organisatie beter voeren en beter sturen op de efficiënte inzet van middelen. Dit zijn voorbeelden van organisaties die hun digitale strategie vormgeven.

leid op de informatievoorziening gaat het niet meer om de middelen en om individuele wensen, maar om informatie. Daar wordt gekeken naar de totale bijdrage die de IT kan leveren aan het realiseren van doelstellingen over de verschillende afdelingen heen. Dat vraagt om informatiebewustzijn in de organisatie, een goede kosten-batenanalyse voordat projecten starten (waarbij 'nee' ook een antwoord kan zijn), en het prioriteren daarvan.

Het spel over wat wel en niet nodig is, wordt met andere spelers gespeeld: de business, het MT, de gebruikers en de informatie-experts. In dialoog met respect voor elkaars kunde en kwaliteiten. Bij het ontwikkelen van een gezamenlijke digitale strategie gaat het meer over hoe IT de business verandert en nieuwe kansen biedt, dan het aloude adagium van een efficiëntere bedrijfsvoering. Informatie is een strategische asset geworden en bepaalt in hoge mate de strategie en wat de organisatie nodig heeft. IT-medewerkers zijn meer integraal actief in het primaire proces in plaats van een ondersteunende afdeling.

Hoge kosten voor de informatievoorziening gekoppeld aan een hoge effectiviteit is in zo'n situatie niet per se slechter dan lage kosten gekoppeld aan een hoge effectiviteit. Het hangt ervan af waar de organisatie voor kiest, het resultaat van een actieve dialoog met alle betrokkenen. Een onderwijsinstelling die zich positioneert met IT-onderwijs, heeft logischerwijs hogere kosten voor informatievoorziening. Het is een bewuste keuze.

Opheffen

Organisaties die IT als een bedrijfsvoeringsinstrument zien, kijken niet naar de effectiviteit

en innovatie maar naar efficiëntie. Bij stabiliteitsproblemen zullen zij in eerste instantie deze afkopen door daar veel geld in te steken. Maar na verloop van tijd verdwijnt de urgentie en moeten de kosten omlaag. In beide situaties is het rendement van IT laag. Focus op klantwensen verhoogt de effectiviteit maar beperkt vanwege het ontbreken van samenhang. Organisaties met een digitale strategie scoren het hoogst in effectiviteit. Zij zijn in staat om met IT hun organisatie te versterken.

Een digitale strategie vereist wel een integrale benadering waarin directie, gebruikers en IT-specialisten gezamenlijk kansen verkennen en werken aan vernieuwing. En in zo'n organisatie is het de vraag of een aparte IT-afdeling nog nodig is: kunnen de informatie-experts niet deel uitmaken van het primaire proces? Wellicht wordt het langzamerhand tijd de IT-afdeling op te heffen of op z'n minst jointteams te maken die gezamenlijk resultaten boeken. <<



Jos Smits (links) is professional partner bij M&I/Partners (Jos.smits@mxi.nl).

Richard Sitters is senior adviseur bij M&I/Partners (Richard.sitters@mxi.nl).

