

# GOEDE BESTURING ZORGT VOOR EFFECTIEVE IT

**Getronics**  
Consulting  
a KPN company

EEN JUISTE BESTURING IS EEN  
VOORWAARDE VOOR EEN  
EFFECTIEVEIT DIENSTVERLENING

Meer dan ooit is het voor organisaties belangrijk zich te focussen op het optimaliseren van hun bedrijfskritische processen. Daarbij speelt IT een steeds grotere rol. Een goede sturing op de effectiviteit en efficiëntie van de IT-activiteiten is daarom van groot belang. Maar hoe slagen organisaties er in die noodzakelijke governance rond IT vorm te geven om op die manier IT en business optimaal op elkaar te laten aansluiten?

In de visie van Getronics Consulting is een ketenbenadering de beste manier om deze uitdagingen aan te gaan. Met deze keten bedoelen we alle betrokkenen die een rol spelen bij het tot stand komen en afnemen van IT-dienstverlening. Met het Governance Raamwerk voorziet Getronics Consulting organisaties van een aanpak om de benodigde integratie tussen business en IT structureel en transparant in te richten.

**WAAROM IS GOEDE BESTURING EEN ISSUE?**  
Welke issues spelen een rol binnen klant-organisaties als het gaat om de governance van IT-dienstverlening?

#### **IT heeft geen budget**

Op het moment dat er vanuit de business specifieke vragen worden gesteld aan de IT-afdeling om te komen tot business-gerelateerde projecten, heeft de IT daarvoor zelden budget beschikbaar. Het budget dat is toegewezen aan de IT-afdeling is namelijk primair bestemd voor de uitvoering van

autonome IT-taken waarop de business geen enkele invloed kan uitoefenen.

#### **Ontevredenheid bij gebruikers**

'Dat kan niet', is een reactie die maar al te vaak vanuit IT te horen is. Argumenten die daarbij gehanteerd worden betreffen vaak het gebruik van bepaalde IT-standaarden of de gevolgde spelregels. Door het ontbreken van afstemming bij de toepassing van die standaarden voor bijvoorbeeld architectuur of security, worden wensen vanuit de business vaak niet vervuld.

En dat blijft niet zonder gevolgen: analyses van de klanttevredenheid laten vaak zien dat gebruikers ontevreden zijn over de IT-dienstverlening. Een belangrijk onderwerp daarbij is het gevoel dat eisen en wensen vanuit de business dikwijls niet worden omgezet in concrete IT-diensten. Daarnaast is men ontevreden over de mate waarin reeds bestaande IT-diensten worden aangepast aan nieuwe businessontwikkelingen.

#### **IT is duur**

En daar blijft het niet bij: IT wordt door klanten vaak als (te) duur ervaren. Dat heeft vooral te maken met het feit dat de berekening van de IT-kosten vrijwel altijd gebaseerd is op gecompliceerde technische berekeningen of standaardverdeelsleutels uit het verleden. Probleem daarbij is dat deze vandaag de dag totaal niet meer aansluiten op de huidige klantvragen rond IT.

Dit alles heeft buitengewoon negatieve gevolgen: bij klanten ontbreekt het inzicht in de opbouw van de IT-kosten en is er geen sprake van kostenbewustzijn of de mogelijk-

heid tot bijsturing. Met andere woorden, de business is niet in staat een heldere relatie te leggen tussen de verleende IT-diensten en de bijbehorende kosten.

#### **Projecten zijn nooit op tijd af**

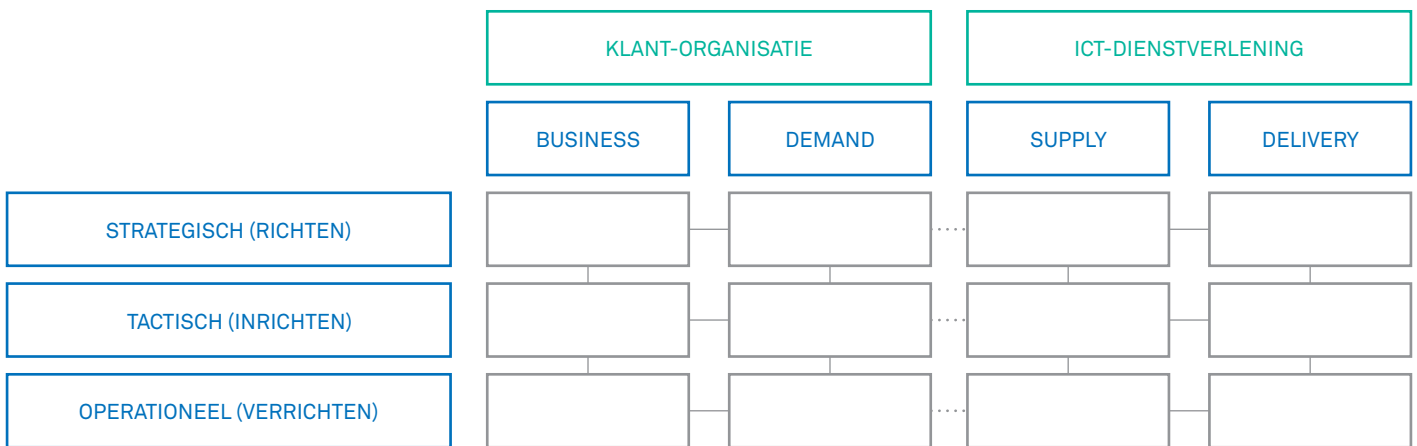
IT-projecten worden zelden binnen de afgesproken tijd of budget gerealiseerd. Door het ontbreken van een adequate en heldere afstemmingsstructuur worden tactische en operationele besluiten (bijvoorbeeld rond de inzet van mensen of prioriteitstelling in de planning) niet goed afgestemd op elkaar of op de oorspronkelijke strategische uitgangspositie of belangen.

#### **IT-systemen zijn instabiel**

Bij het aanbrengen van veranderingen in de IT-omgeving moeten alle essentiële uitgangspunten bekend zijn, bijvoorbeeld als het gaat om de afstemming van gebruikerswensen op eerdere inrichtingskeuzen en de afweging tussen de beschikbaarheid van systemen versus flexibiliteit. Dit is echter lang niet altijd het geval: het komt vaak voor dat IT wordt overladen met een veelheid aan projecten waardoor het onderhoud en het beheer in het gedrang komen. Met als negatief gevolg dat de IT-systemen instabiel worden.

#### **PRAKTIJK**

Binnen een onderwijsinstelling met meer dan 20.000 studenten was sprake van een grote projectdruk en een gebrekkige sturing op de IT-activiteiten. Met als gevolg dat niet tijdig kon worden voldaan aan alle klantvragen en dat de stabiliteit van de IT-systemen niet kon worden gegarandeerd. In overleg met de bestuurders van de instelling zijn de



afdelingen in kaart gebracht die bijvoorbeeld als klant of dienstverlener betrokken zijn bij een bepaalde dienstverlening. De daarvoor benodigde onderlinge afstemming is, voor zover deze ontbrak, ingevuld. Tot slot is deze nieuwe structuur vastgelegd in een governance-model inclusief afspraken, rapportages en auditpunten. De gevolgen: een volledig geïntegreerde governance van business en IT en tevreden (eind)gebruikers.

## ZONDER BESTURING KUN JE NIET STUREN

Ofschoon vaak gekozen wordt voor een governance die gebaseerd is op een klant-leveranciersrelatie, is de IT-afdeling in de praktijk vaak ingericht als een afdeling die alleen wordt aangestuurd door de top van een organisatie. Met als gevolg dat er nauwelijks sprake is van directe sturing door de klanten. Het IT-budget wordt daarbij vaak als percentage van andere kosten gemanaged (bijvoorbeeld op basis van FTE's), zonder relatie met de aan klanten te leveren dienstverlening.

Bij dat alles zijn de spelregels voor de samenwerking tussen business en IT lang niet altijd duidelijk. Dat geldt bijvoorbeeld voor richtlijnen en standaarden rond IT. Daarbij ligt vaak zowel de uitvoering als de controle van de richtlijnen binnen de IT-afdeling. Hierdoor komt de IT-afdeling in een spagaat tussen controle en klantgerichte dienstverlening. Met als negatief gevolg een ongewenste spanning tussen de business en IT.

De IT-afdeling wordt daarnaast vaak niet betrokken bij de tactische en strategische besluitvorming van een organisatie. En dat terwijl die besluitvorming wel directe gevolgen heeft voor de IT-dienstverlening. Dat zorgt er voor dat de IT bij het uitvoeren van die besluiten vaak een bottleneck vormt.

DE IMPACT VAN IT-ACTIVITEITEN IS GROOT  
IT heeft door haar brede toepassing direct invloed op de prestaties van een organisatie. Door de integratie met de systemen van andere organisaties, maakt zij ook deel uit van een keten met die organisaties. Hierdoor heeft falen van de IT-dienstverlening niet alleen directe invloed op de prestaties van de eigen organisatie, maar op die van alle andere ketenpartners.

Een onjuiste en onvoldoende ingeregelde besturing van de IT-dienstverlening zorgt voor frustraties over en weer. Daardoor wordt de relatie tussen business en IT steeds slechter. In dat soort gevallen is het geen uitzondering dat de business andere leveranciers gaat zoeken of bepaalde IT-activiteiten weer zelf gaat uitvoeren. Dat proces begint vaak bij projecten die niet door de IT-afdeling worden uitgevoerd, maar door externe leveranciers.

Door die inzet van andere leveranciers en de ontevredenheid van de business worden IT-budgetten gekort. Daarnaast zullen de kosten stijgen, bijvoorbeeld wanneer systemen van externe leveranciers beheerd moeten worden vanuit de bestaande beheerstructuur die daar lang niet altijd op berekend is. De effectiviteit en efficiëntie van IT neemt dan af doordat business en IT steeds minder goed op elkaar aansluiten. Wanneer deze negatieve ontwikkeling geen halt wordt toegevoerd, vormt dit een ernstige bedreiging voor de flexibiliteit en stabiliteit van de business.

## GRIP OP IT

Kortom, wat organisaties vaak missen is een logische integratie van de IT met de rest van de organisatie, terwijl er juist behoefte bestaat aan meer grip op de IT-activiteiten. Die wens tot een betere integratie tussen

business en IT vraagt in de visie van Getronics Consulting om een ketenbenadering aan de hand van onze best practice Governance Raamwerk. Het Governance Raamwerk geeft een organisatie namelijk een plek in de keten van dienstverlening (business, demand, supply of delivery) en kent daar vervolgens niveaus van afstemming aan toe (strategisch, tactisch of operationeel).

Met andere woorden, met behulp van het Governance Raamwerk van Getronics Consulting krijgt een organisatie een goed onderbouwd advies over de wijze van inrichting van de IT-governance.

## Getronics Consulting

Met een historie van ruim 20 jaren is Getronics Consulting dé opinielider op het gebied van besturing van IT-dienstverlening en vooruitstrevende informatie- en communicatietechnologie. Wij onderzoeken, adviseren en implementeren onder meer op het gebied van Governance & Compliance, Service Strategy & Transformation, Enterprise-architectuur en Technologie.

## MEER INFORMATIE

Wilt u weten hoe het Governance Raamwerk ook uw organisatie ondersteunt? Neem contact op met:

Julius Duijts

Principal Consultant

T: 06 - 2952 5531

E: [julius.duijts@getronics.com](mailto:julius.duijts@getronics.com)

of kijk op [www.getronicsconsulting.com](http://www.getronicsconsulting.com)