

De performing IT organisatie

Het bestaansrecht van IT

IT managers worden vandaag de dag geconfronteerd met verhoogde verwachtingen vanuit de interne organisatie met betrekking tot de IT performance en hun contributie aan de algemene business resultaten, waardoor het noodzakelijker wordt om de IT performance formeel te meten en managen.

Beginnen

Het kiezen van een model voor onze IT- Scorecard kan een moeilijke keuze lijken. Wat zijn de noodzakelijke bouwstenen van een "goed" IT-scorecard model en hoe kunnen we een onderscheid maken tussen de verschillende beschikbare modellen voor kwaliteit en performance in onze businessomgeving? Overeenkomsten en verschillen tussen modellen en concepten zoals Balanced Scorecard, CobiT, ITIL, EVA, CMM, ABC enzovoorts, zorgen alleen maar voor meer verwarring.

Om passende antwoorden te vinden op deze vragen moeten we een stap terug doen en overwegen wat het echte doel van een IT- Scorecard is, namelijk het verbeteren en het behouden van de IT performance. Om dit doel te bereiken moeten we een continue cyclus implementeren van meten, managen en verbeteren.

Meten betekent een gefocusseerde visualisatie van uw IT performance; vervolgens zal het management de resultaten evalueren, conclusies trekken en beslissingen nemen die tot verbeteringen leiden. Verbeteringsacties moeten gelinkt zijn aan uw Scorecard, daarom is de hoofdfunctie van de IT- Scorecard te vinden in het meten en managen van de verschillende stappen van het veranderingsproces.

Verandering veronderstelt een reis van uw huidige situatie naar een meer gewenste toekomstige situatie. Daarom moeten we een passende IT- Scorecard bouwen waarin onze huidige sterktes en zwaktes zijn vastgelegd en waarin we de meest belangrijke uitdagingen in onze IT performance weergeven, eerder dan een 'framework' te kiezen. De beste aanpak is zonder meer om de beste elementen uit de "standaard" frameworks te gebruiken en deze te combineren in ons IT- Scorecard framework.

Na verloop van tijd zal de verbetering in onze IT performance te zien zijn in veranderingen in onze sterktes en zwaktes, waardoor het noodzakelijk wordt de IT- Scorecard aan te passen.

Het bouwen van een fundament

De balanced scorecard voorziet ons van een fundament dat alle noodzakelijke perspectieven omvat om performance te meten en te managen. Verder bevat het concept van de Balanced Scorecard het actieve gebruik van causale verbanden, die een pro-actieve performance management aanpak mogelijk maken. In essentie omvat de Balanced Scorecard alle uitgangspunten en stelt ons in staat om performance te sturen, in plaats van er op te reageren.

Evenwel, het standaard Balanced Scorecard framework geeft de aspecten van de contributie van IT aan de business resultaten niet goed weer. De financiële-, klanten-, interne processen en innovatie perspectieven van de Balanced Scorecard zijn veel te breed om onze aandacht te focussen op de specifieke IT uitdagingen van vandaag de dag. Daarom nemen we het herziene Balanced Scorecard framework zoals hieronderstaand als basis voor onze IT-Scorecard. In plaats van slechts naar de financiële resultaten te kijken focussen we op het bouwen van een zinvolle *Corporate Contributie*. Het klantperspectief wordt veranderd in *Gebruikers Oriëntatie*, terwijl het interne perspectief vertaald is in *Operationele Excellentie*. En tenslotte is het innovatie perspectief veranderd in *Toekomst Oriëntatie*.

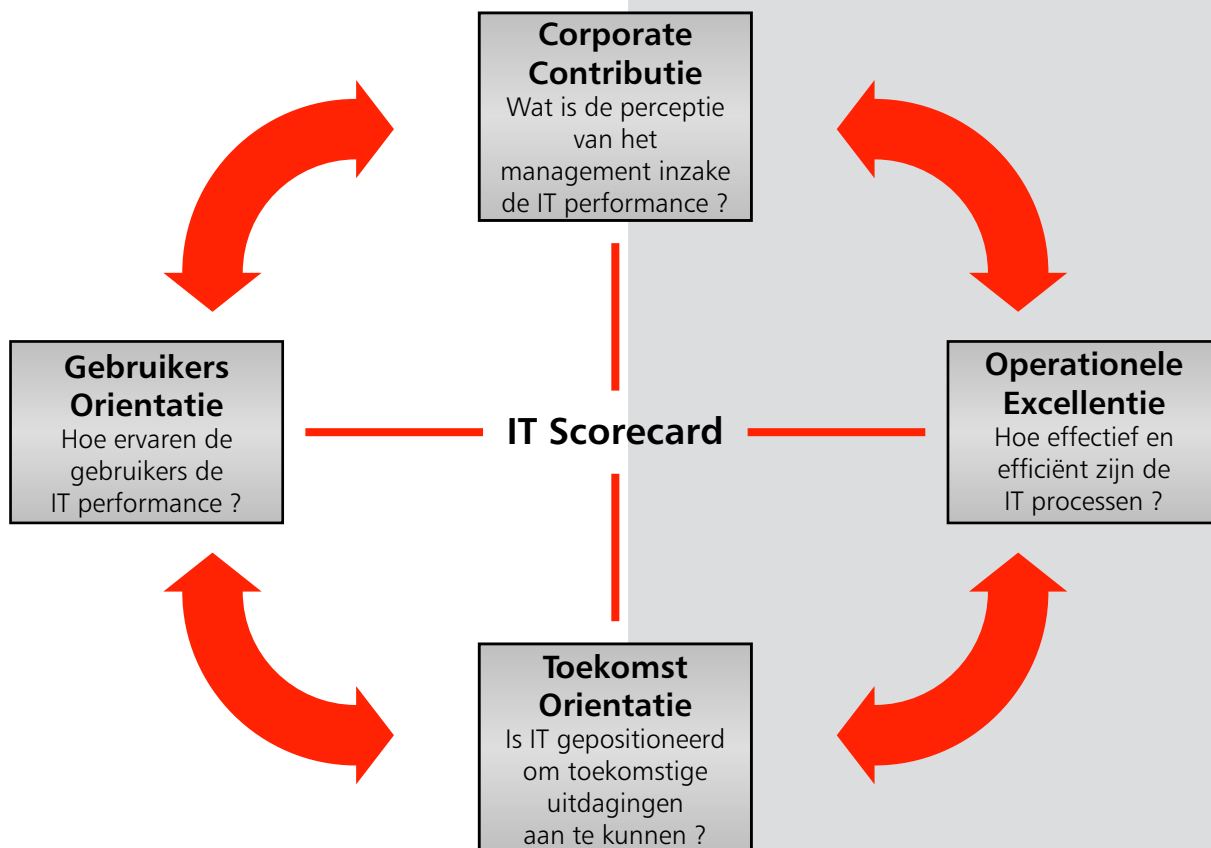


fig 1. Het basis IT-scorecard

Met het definiëren van vier perspectieven van de IT-Scorecard als uitgangspunt kunnen we beginnen na te denken over de inhoud van deze perspectieven, bijvoorbeeld:

❑ **Corporate Contributie** - Het verkrijgen van een acceptabele business contributie met IT investeringen, gericht op de controle van IT uitgaves, de business waarden van nieuwe projecten en de business waarde van de IT functie.

❑ **Gebruikers Oriëntatie** - Het worden van voorkeursleverancier van informatiesystemen en het ondersteunen van business opportuniteiten met behulp van IT, het creëren van een partnership en het realiseren van een hoog niveau van gebruikers-tevredenheid.

❑ **Operationele Excellentie** - Het leveren van efficiënte ontwikkeling van software, beschikbaarheid van hardware en helpdesk support.

❑ **Toekomst Oriëntatie** - Het ontwikkelen van kansen en het inspelen op toekomstige uitdagingen, het leveren van training en onderwijs, vaardige IT resources, onderzoek en controle van ouderdom van de applicatie portfolio.

Nu we een excellent uitgangspunt voor ons IT-Scorecard model hebben, moeten we de kritische prestatiegebieden specificeren op een dusdanige manier dat zij alle huidige uitdagingen laten zien, en tevens onze IT business strategie weergeven.

Om dit te doen moeten we een elegante manier vinden om onze huidige sterktes en zwaktes te beoordelen en ze te vergelijken met onze toekomst visie.

De lege plekken opvullen

De eerste stap in dit proces is om onze huidige uitdagingen te adresseren en dus moeten we allereerst een assesment uitvoeren om ons competentieniveau bepalen. Er zijn eigenlijk twee modellen die ons kunnen helpen deze taak te volbrengen, namelijk CobiT en ITIL. Beide systemen verschaffen een procesgeoriënteerd model en beoordelingstool, beiden hebben hun specifieke sterktes en zwaktes.

De assesment en audit mogelijkheden van CobiT zijn sterker dan die van ITIL omdat CobiT gebruik maakt van een geïntegreerde versie van de CMM methodologie (Capability and Maturity Model). Alle 34 proces omschrijvingen van CobiT, verdeeld over vier categorieën (Planning & Organisatie, Levering & Support, Acquisitie & Implementatie en Monitoring) verschaffen u een processpecifieke vertaling van de zes fasen van het Capability en Maturity model.



fig 2. Het generieke Capability en Maturity Model

Door een assesment uit te voeren van onze huidige performance van de 34 IT processen uit het Cobit framework en een CMM evaluatie voor elk proces toe te passen, wordt een kristalhelder beeld verkregen van de gebieden in onze IT performance die verbeterd moeten worden. Door deze "zwaktes" te matchen met de 4 perspectieven van onze IT-Scorecard kunnen we een eerste stap zetten in het definiëren van de kritische prestatiegebieden die we moeten verbeteren.

In de volgende stap, uitgaande van onze corporate strategie, kunnen we de kritische prestatiegebieden identificeren die we aandachtig willen volgen en, los van hun huidige performance, in ons IT- Scorecard framework opnemen.

Daar waar de IT- Scorecard perspectieven tijdloos zijn, zullen de meeste van de geselecteerde kritische prestatiegebieden waarschijnlijk veranderen als uw IT performance zich verder ontwikkelt. Vandaar dat u op regelmatige basis de CobiT assesment zal moeten herhalen en tevens de strategie regelmatig evalueren om de focus binnen uw IT-Scorecard op de juiste kritische prestatiegebieden te houden.

Op dit punt hebben we een meer gedetailleerde IT-Scorecard gedefinieerd, die ons die kritische prestatiegebieden laat zien waar we moeten excelleren. Hoewel op dit moment het model slechts puur resultaat georiënteerd is, weten we grofweg wat we willen bereiken. Blijft de vraag hoe dit resultaat bereikt kan worden, met andere woorden welke additionele kritische prestatiegebieden zouden we moeten opnemen om onze organisatie naar het verwachte resultaat te sturen?

Het definiëren van de 'drivers' in ons scorecard framework kan wederom worden gedaan door een strategie discussie te voeren. Om deze activiteit te complementeren kan het gebruik van het ITIL model van grote waarde zijn daar dit model meer actie- en verbeteringsgericht is dan het CobiT model. Door de ITIL *activity plans* te gebruiken voor elk van de procesomschrijvingen kunnen die kritische prestatiegebieden worden geïdentificeerd die de performance van onze IT infrastructuur zullen sturen.

Vanaf dit moment kunnen we de causale verbanden definiëren tussen de resultaat - en de sturende kritische prestatiegebieden. Zoals te verwachten valt, zullen relaties voorkomen zowel binnen de perspectieven (bijvoorbeeld het effect van excellente service level agreements op de gebruikerstevredenheid) als over de perspectieven heen (bijvoorbeeld het effect van response time management op de scores van service level resultaten).

Het plaatje compleet

Een regelmatig punt van discussie binnen organisaties is wat te moeten verstaan onder de corporate contributie van IT oplossingen. Welke investeringen zouden moeten worden toegestaan en hoe berekenen we de kosten en baten voor de organisatie?

De proces specifieke cost breakdown van het ITIL model en zelfs ABC (activity based costing) kan ons greep verschaffen op het kosten aspect. Door de causale verbanden binnen de IT- Scorecard te gebruiken kunnen we de toegevoegde waarde van onze IT oplossingen en services visualiseren in zowel harde als zachte effecten. Dit is een belangrijke functie van de IT- Scorecard, al te vaak worden gemaakte IT kosten en IT investeringen niet op de juiste manier gewaardeerd.

Het EVA concept (economic value added) kan ons hierbij helpen om de werkelijke kosten van onze IT uitgaven te berekenen. Door de 'Total Capital Employed' (= WACC (Weighted Average Cost of Capital) x Capital Employed) in onze IT- Scorecard op te nemen kunnen we de ROI van onze IT organisatie visualiseren.

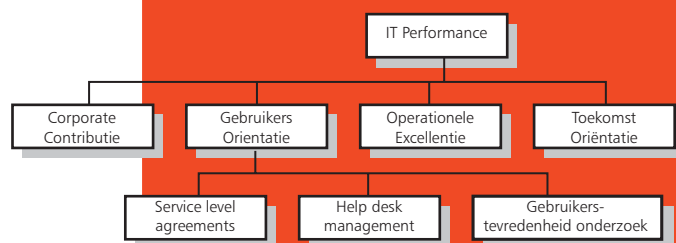


fig 3. Voorbeeld van kritische prestatiegebieden