

De zes kenmerken van een innovatieve IT-afdeling

# Minder ijzer, meer business



**||||** Veel organisaties, managers en directeuren zijn bezig met de vraag: 'Hoe zorg ik dat onze IT-afdeling optimaal bijdraagt aan de productiviteit én de innovatie van onze organisatie?' Het antwoord is kort en krachtig: door de gebruikersorganisatie én de IT-afdeling gericht te laten werken aan de zes IT-succesfactoren. Dit artikel gaat in op deze succesfactoren, die tevens de kenmerken zijn die innovatieve IT-afdelingen gemeen hebben.

**V**eel organisaties zien kansen in hun afzetmarkt. Ze zijn in gesprek 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: cocreatie! Dat brengt ons bij de eerste IT-succesfactor.

#### **IT-succesfactor 1: Partnership**

Het rendement van organisaties kan verhoogd worden met IT, als 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, dan kunnen

procesveranderingen sneller gefaciliteerd worden door de IT-afdeling. Partnership is zowel voelbaar als meetbaar: de NPS (net promoter score) toont aan wat het – top of mind – rapportcijfer is voor automatisering. Eigenlijk moet iedere IT-afdeling bij haar 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 organisaties waar de IT-verantwoordelijke in het managementteam zit, is de score voor 'partnership' en de score voor 'bijdrage aan innovatie' significant hoger!

#### **IT-succesfactor 2: Bijdrage aan productiviteit**

Informatietechnologie kan enorm bijdragen aan de 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 dankzij de IT-succesfactor 'partnership' de vinger aan de pols op het gebied van datakwaliteit: worden gegevens op het juiste moment 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

### **||||** IT-afdelingen die hoog scoren op IT-sourcing hebben in de regel een stabiel IT-landschap

voor A2A- en B2B-informatie-uitwisseling zelfs as a service beschikbaar zijn. Een innovatieve IT-afdeling ziet dergelijke informatiestromen en kan – het liefst in Jip-en-Janneketaal – aan gebruikers en ketenpartners uitleggen welke toegevoegde waarde zij op dit vlak kan leveren. Dankzij moderne tools kunnen vervolgens in korte tijd informatiestromen geautomatiseerd worden, waardoor de productiviteit verbetert en waardoor de ketenpartners het samenwerken plezieriger vinden.

#### **IT-succesfactor 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 dan pas te automatiseren. Het imago van automatisering in het algemeen en de betrokken IT-afdeling in het bijzonder is daarbij cruciaal. Wanneer de IT-tevredenheid laag is, is het meestal verstandiger om eerst de oorzaken daarvan weg te nemen (veelal

## |||| Innovatieve IT-afdelingen worden niet alleen op financiële kostennormen gestuurd

zijn die te vinden op het vlak van de IT-succesfactoren 1, 2 en/of 5). Als de IT-afdeling daarin door organisatorische en/of technische maatregelen geslaagd is, dan mag de IT-afdeling weer meepraten over 'business innovation'. Het devies en de open deur: zorg dat de basisdienstverlening 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 IT-succesfactor 1 hoog scoort, dan zit de IT-verantwoordelijke ook tijdig in het denkproces over organisatie-innovatie. Een innovatieve IT-afdeling heeft dan ook 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 goede IT-architectuur) flexibel en snel worden doorgevoerd. In een organisatie met lage IT-tevredenheid is het zaak om gericht te werken aan de laagst scorende IT-succes-

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

### IT-succesfactor 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 zien wij 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, dan moeten daarvoor de juiste IT-competenties in huis zijn. In alle organisaties vereist dat zowel inhoudelijke kennis als intermenselijke vaardigheden. Kenmerkend voor innovatieve IT-afdelingen is dat beide daarop hoog scoren in de metingen: het nuttig inzetten van moderne IT-middelen zoals 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. de IT-roadmap met toekomstplannen voor bedrijfsapplicaties en 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 blijven. Veel organisatorische en technische innovaties worden gerealiseerd in projecten. Daarbij wordt gewerkt met concrete planningen en doelstellingen, met wisselende betrokkenen en met verschillende projectmethodes. Bij innovatieve organisaties scoren de projectvaardigheden van de gebruikersorganisatie én van de IT-organisatie aantoonbaar en aanzienlijk hoger.

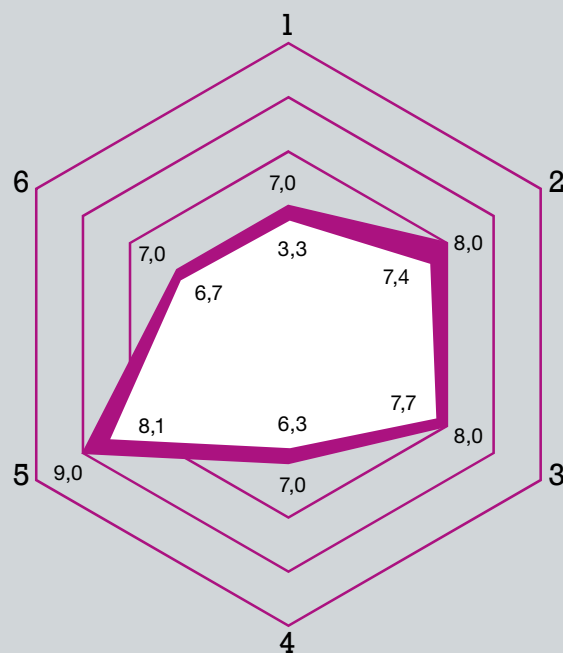
### IT-succesfactor 5: Stabiliteit en continuïteit

Veel organisaties zijn voor de uitvoering van hun primaire processen in hoge mate afhankelijk van IT: zij hebben 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 gemaximaliseerd tegen een realistisch kostenniveau. Basale zaken zoals levering van gebruikersapparatuur en interne verhuizingen verlopen soepel, de performance van de bedrijfsapplicaties is goed. IT-medewerkers worden voor vol aangezien, en niet als 'nerds die vooral in hun hok moeten blijven'. Overigens: zoals bekend 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 zich 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 hoog scoren op IT-sourcing hebben daardoor in de regel een stabiel IT-landschap én leveren een hogere bijdrage aan productiviteit en innovatie. Wanneer deze basis mede dankzij de juiste IT-processen en kwaliteitsbor-

■ doel  
 □ werkelijk

1. Partnership
2. Bijdrage aan productiviteit
3. Bijdrage aan innovatie
4. IT-competenties
5. IT-stabiliteit & -continuïteit
6. IT-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 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.



Figuur 1. De zes IT-succesfactoren geven een helder beeld van de situatie in een organisatie.

ging op orde is, dan krijgt de IT-afdeling recht van spreken om meer bij te dragen aan innovatie. En dan wordt IT nog 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 effect op het partnership, op de productiviteit en op de innovatie van de organisatie. Dit wordt zichtbaar in een lage IT-tevredenheid en in lage scores op deze drie IT-succesfactoren. Leiderschap en de juiste financiële aanpak zijn nodig om deze negatieve vicieuze cirkel te doorbreken.

### IT-succesfactor 6: IT-financiële zaken

IT kan worden gezien als kostenpost of als motor voor productiviteit en innovatie. In ieder geval: het is noodzakelijk om IT-kosten en IT-investerin-

gen 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 kostennormen 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 business-budget 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 manager of CFO. Veel is gezegd en geschreven over de voor- en nadelen daarvan. Financieel managers denken vandaag de dag steeds meer in waardecreatie, dat is een goede ontwikkeling. Als innovatieve

IT-verantwoordelijken met de financiële collega’s 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 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-gradeninzicht 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’. *Meer informatie over de beschreven IT-succesfactoren is te vinden op [www.businessitscan.nl](http://www.businessitscan.nl).*



Anton Dijkhuis ([antondijkhuis@itsteamwork.nl](mailto:antondijkhuis@itsteamwork.nl)) is eigenaar en oprichter van IT's Teamwork.