

# Het is hoog tijd om IT zelf te automatiseren

## ERP voor IT, een pleidooi

door: Ed Lute

**IT heeft in het bedrijfsleven zo ongeveer alles en iedereen geautomatiseerd. Behalve zichzelf. Doordat IT haar blik altijd naar buiten heeft gericht, is aan de interne organisatie weinig of geen aandacht besteed. Niet alleen is dit bijzonder vreemd, maar bovenal is het een gemiste kans van jewelste. Over het waarom hiervan en hoe dit om te turnen spreken we met de oprichters van de Paphos Group: Erik Koridon en Robin Marchand.**

Erik Koridon (L) en Robin Marchand (R)



“Alleen bedrijven die zich bewust zijn van hun onbekwaamheid begrijpen ten volle dat ze bepaalde zaken nooit van de grond zullen krijgen zonder grip en controle.”

Een IT-organisatie is niets anders dan een bedrijfs-onderdeel waar de vraag van de business moet leiden tot een product waarover die business tevreden is. Wat iedereen al lang weet is dat meer dan de helft van de IT-projecten niet voldoet aan de verwachtingen die leven bij de business. Eveneens oud nieuws is dat het leeuwendeel van de IT-budgetten opgaat aan beheer en onderhoud, kortweg: het licht brandend houden. Hierdoor is verandering ten goede al sinds jaar en dag een ondergeschoven kindje. Hoe ontsnap je aan deze negatieve spiraal? “Door grip en controle te krijgen op je IT-organisatie,” weet Erik Koridon. “Het is de hoogste tijd dat de IT-organisatie, evenals marketing of sales, wordt gestuurd als een onderdeel van de hele organisatie. Toch gebeurt dat nog nauwelijks.”

### Grip en controle

Koridon legt uit dat de drie P's (Product, Process, People) nog altijd aan de basis staan van een goed geleide organisatie. “Veel bedrijven besteden teveel aandacht aan één van deze drie, waardoor de andere twee ondersneeuwen. Talloze aanbieders overtuigen hun klanten vooral hún software te kopen. ‘Daarmee krijg je grip en controle’, is hun belofte. Andere leveranciers beloven dat gedragsverandering van de mensen uiteindelijk zal resulteren in hogere tevredenheid. En er zijn partijen die zich sterk richten op de procesmechaniek binnen een IT-organisatie. Zij geloven dat als de processen eenmaal maar goed zijn ingericht, de rest vanzelf volgt. Een eenzijdige focus op een bepaald deel van het vraagstuk gaat niet werken. Alleen een combinatie van die drie levert de gewenste grip en controle op je IT-bedrijf. Alleen dan kun je goed regie voeren over je bijdrage aan de business.”

### Bewust onbekwaam

Als een van de zeer weinige pioniers werkt de Paphos Group op basis van no cure no pay. Lukt het ze niet om de stappen die leiden tot echte grip en controle te implementeren en te borgen, dan betaalt de klant niets. Lukt dat wel, dan heeft het resultaat een be-

tekenisvolle impact op de organisatie. Een gedurfde strategie, die veel vertrouwen in een goed resultaat uitstraalt. Het is van wezenlijk belang dat er aan de kant van de business ‘sponsorship’ is, legt Koridon uit. “Er moet iemand zijn met mandaat om ook minder populaire aanpassingen – die bijna onvermijdelijk zijn – door te voeren. Daarnaast moet er een oprechte veranderingsbehoefte zijn, misschien uit nood geboren. We zijn optimaal inzetbaar bij partijen die zich bewust zijn van hun onbekwaamheid. Die begrijpen dat ze een aantal zaken nooit van de grond zullen krijgen zonder die grip en controle. Wanneer een CIO verdedigend communiceert omtrent wat er in zijn organisatie gebeurt, weten we al bijna zeker dat onze aanpak daar weinig kans van slagen heeft.”

### ERP voor IT

Echte grip en controle bereik je niet door één deel van het vraagstuk aan te pakken. “Hoe interessant zo’n verbetering op zich ook kan zijn,” licht Robin Marchand toe, “de verandering ebt even snel weer weg als ie kwam. Zonder het borgen van de verbeteringen, slaagt geen enkele aanpassing. Er is voldoende tooling beschikbaar die kan helpen bij het automatiseren van de automatisering. Wat wij doen is het implementeren van ERP voor IT, een rigoureuze nieuwe IT-governance structuur.

Die nieuwe IT-governance verloopt via drie stappen:

1. De strategiestap,
2. Quality Management en
3. Operations.”

### Het keuzedilemma

Geen enkele IT-organisatie kan alle vragen en verzoeken afhandelen. Daarvoor zijn er eenvoudigweg onvoldoende capaciteit en middelen. IT oude stijl probeerde dit wel, met als gevolg slechte projecten en een ontevreden business. “Tijdens de eerste stap van onze structuur – die over gehele IT levenscyclus gaat – leer je de juiste keuzes te maken,” aldus Marchand. “Aan welke vragen en verzoeken voldoe je direct, welke krijgen een lagere prioriteit en welke

schuif je terzijde? Binnen de nieuw geïmplementeerde structuur ben je continu bezig om volgens objectieve regels te bepalen in hoeverre de binnenkomende vragen aansluiten op de gezamenlijk overeengekomen doelstellingen.” De CIO bepaalt niet welke vragen in behandeling worden genomen.

Hij adviseert de besluitnemer, die aan de kant van de business zit. Koridon vertelt dat alle criteria op basis waarvan deze keuzes uiteindelijk worden gemaakt, in de ERP voor IT-systemen worden vastgelegd. “Mocht de wereld er over twee jaar of twee dagen heel anders uitzien, kun je snel bepalen welke van de lopende activiteiten je moet stoppen, vertragen, of juist extra gas moet geven.”

### Geen rookgordijnen

Deze eerste stap heet de strategiestap. “Maar,” relateert Marchand meteen, “het gaat niet alleen om strategie. Zonder inzicht in de operatie kun je ook niet de juiste keuzes maken. Het is bijvoorbeeld niet raadzaam diverse ontwikkelprojecten op dezelfde datum life te laten gaan.” De tweede stap in de IT levenscyclus betreft Quality Management. Na het maken van de juiste keuzes, is het tijd voor actie. Koridon: “Ook over de hele buildfase heb je grip en controle nodig: op kwaliteit, risicomanagement, de milestones en uiteraard op budget en tijd. Deze transparantie over alle fasen tijdens die bouwperiode wordt verkregen vanuit een objectieve meetmethode. Die is ingebed in de geïmplementeerde structuur. Het kan dus niet meer zo zijn dat iedere projectleider ongefundeerd roept dat zijn project prima OTOBOS\* verloopt. Ieder project wordt langs die objectieve methodiek gemanaged, zodat er geen rookgordijnen meer worden opgeworpen.

De projectleider maakt bovendien geen keuzes, wanneer de koers moet worden gewijzigd. Hij of zij adviseert het echelon boven hem, waar men weet van welke businesscase, programma of portfolio dit project deel uitmaakt. Zij hebben zicht op het volledige speelveld waarin het project moet gaan functioneren.”

### Een ander eindpunt

De derde stap van de lifecycle, Operations, mag volgens Marchand geen verrassingen meer bevatten. “Je weet namelijk precies hoe de risico’s van het project zich verhouden tot de omringende wereld. Alle kennis en kunde die in de voorgaande fases zijn verzameld, zijn in de systemen geborgd. De ERP voor IT is zagezegd klaar voor gebruik. Het ‘life gaan’ betekent overigens niet het einde van het project. Er vindt continu toetsing plaats of de opgeleverde dienst of oplossing nog wel de beoogde bijdrage levert aan de bedrijfsdoelstellingen. Als metingen aantonen dat de toegevoegde waarde van de dienst afneemt, is het soms een goede keuze om aan het onderhoud geen geld meer uit te geven. Zelfs wanneer de dienst volgens alle financiële regels nog niet is afgeschreven en de ROI nog lang niet is bereikt. Het kan beter zijn het geld dat vrijkomt te besteden aan innovatie elders.”

### Kwaliteit x acceptatie = succes

Koridon benadrukt dat dit hele proces van het berekenen en borgen van grip en controle, zoveel mogelijk moet worden geautomatiseerd. “Alles wat je niet langer handmatig hoeft te doen, kan met ERP voor IT worden gedaan. Het is hoog tijd om IT zelf te automatiseren. Maar alles valt of staat met de acceptatie door de mensen. Succes is de kwaliteit maal acceptatie. Daarom mag de people-meter niet ontbreken op de CIO dashboard. Tot voor kort ontbrak dat metertje, maar inmiddels is de mentale fitheid van een organisatie meetbaar. En dan niet als gratuite tevredenheidsmeting, maar als concrete voorspelling van het projectresultaat. Doordat deze meting iedere maand plaatsvindt, worden ontwikkelingen zichtbaar. Wanneer een bepaalde ontwikkeling aan peoplekant dreigt te ontsporen, weten wij welke interventie het beste resultaat oplevert. Nu we de drie assen van people, process en product in één overzicht kunnen zien, staat werkelijk niets de opmars van ERP voor IT nog in de weg.”

\* On Time, On Budget, On Scope