

Business IT Alignment is nog steeds een issue

NIEUW PERSPECTIEF

In 2002 besloten Herman van Bolhuis en Tjibbe Veenstra een kennisplatform in het leven te roepen dat moest helpen de klassieke kloof tussen business en IT te dichten. Het bITa Center, kenniscentrum voor Business IT Alignment, was geboren. Acht jaar later is het bITa Center nog springlevend. Maar het perspectief is wel drastisch veranderd.

Door Hans Lamboo

Mede-initiatiefnemer Herman van Bolhuis is eigenlijk verbaasd dat het onderwerp Business IT Alignment na zoveel jaren nog steeds zo actueel is en dat er nog steeds veel belangstelling is voor de activiteiten van het bITa Center en samenwerkende organisaties. Hij vertelt over de oorsprong van het bITa Center. “Ik ben van huis uit politoloog en communicatiewetenschapper, maar met een absoluut zwak voor technologie. Ik was in de jaren tachtig al bezig met telecom en internet. Toen we begin deze eeuw de mogelijkheden van e-learning onderzochten, verdronken we bijna in een oceaan van IT-acroniemen. Van de meeste hadden we geen flauw benul waar ze voor stonden en het idee werd geboren die acroniemen te demystificeren. We bouwden een website waarop we de meeste acroniemen niet alleen uitlegden, maar ook samenhangend groepeerden. Binnen een maand hadden we een miljoen hits – er waren blijkbaar meer mensen die met hetzelfde probleem zaten. We organiseerden een congres over het onderwerp in Nice en stelden een speciale uitgave van een vaktijdschrift samen over onderwerpen als volwassenheid, de samenhang tussen ASL en ITIL, CMM en CobIT – om maar even een paar acroniemen te noemen. Uit de grote belangstelling concludeerden we dat er zoveel mensen actief waren op het gebied van Business IT Alignment, dat we besloten er een onafhankelijke kennisclub van te maken. In eerste instantie overwogen we een vereniging op te richten, maar dan krijg je te maken met leden, ledenvergaderingen, ledenadministratie en ledenoverleg. Dat deed ons wijselijk besluiten te kiezen voor noch een vereniging, noch een stichting, maar voor een BV. We hebben er een bedrijf van gemaakt dat mensen en kennis bij elkaar brengt: het bITa Center.”

BiSL

Het bITa Center ontwikkelde zich tot een volwassen, onafhankelijk en internationaal kennisplatform. “We begonnen masterclasses te organiseren en dat doen we nog steeds,” zegt Van

Bolhuis. “Daarmee willen we mensen op een bepaald denkpad brengen waar het om Business IT Alignment gaat. Want het is eigenlijk verbazingwekkend dat we na dertig jaar informatietechnologie nog steeds spreken over business en IT alsof het twee aparte entiteiten, twee verschillende werelden zijn. Er is toch sprake van één bedrijf, één organisatie. En die heeft business processen. Daarvan wordt een gedeelte ingevuld door afdelingen als sales, HR, financiën en IT. Maar we houden IT kunstmatig apart. We kweken er zelfs een apart soort mensen voor, de IT'ers. Dat is absoluut verkeerd. Het gaat om de business processen en niet om IT.” Daarmee noemt hij een grote trend waar het bITa Center de afgelopen jaren mee te maken heeft gehad: de opkomst van Business Process Management.

Naast de masterclasses begon het bITa Center ook grotere evenementen zoals congressen te organiseren, veelal in samenwerking met partners zoals het Ngi, de ASL BiSL Foundation, het ITSMP en CIONet, binnenkort mogelijk andere organisaties. “We proberen er zo veel mogelijk belangenverenigingen bij te betrekken, want we willen voorkomen dat we het wiel moeten uitvinden. Het draait allemaal om samenwerking. Of zoals Frits Bussemaker dat altijd zegt: we gaan van ‘command & control’ naar ‘connect & collaborate’.

Gert van Heun, voormalig medewerker van PinkRoccade en oud directeur van de ASL BiSL Foundation, is sinds enige tijd ook werkzaam bij het bITa Center als liaison partner. Ook ASL en BiSL zijn ontstaan vanuit de behoefte om een betere communicatie tussen business en IT te bewerkstelligen. “Het zijn vooral de applicatiebouwers die contact met de business hebben, want die vertalen de functionele eisen in IT-systemen, zo redeneerde men. Die interface werd in processen nauwkeurig beschreven en zo ontstond in 2002 de Application Services Library en kort daarna de ASL Foundation,” legt hij uit. “Herman en ik kregen verbinding met elkaar en gingen samen naar het eerdergenoemde congres in Nice. Dat heeft geleid tot een heel succesvolle samenwerking, zoals de congressen over ASL en BiSL, uitgesproken als Bie Es El, de



Foto: Harry Otto.

Gert van Heun en Herman van Bolhuis: "Twintig procent van de bedrijven is bezig met het nieuwe IT-perspectief".

Business Information Services Library. Net als de Application Services Library is BiSL een collectie van best practices en procesbeschrijvingen. Het dient als platform voor de communicatie tussen IT en business."

Toen ASL in 2002 gepubliceerd werd was het de bedoeling om de business beter te kunnen bedienen. De lancering was erg succesvol en de belangstelling was en is groot. Aan de andere kant moest de business ook iets doen. Dat gebeurde echter niet. Een paar jaar later werd BiSL op de markt gezet. "Met het model BiSL wilden we die andere wereld van de business aanspreken en niet IT. De business is echter niet zo gevoelig voor modellen, die niet voortkomen uit de business zelf. In de discussies met Herman over dit onderwerp zijn dan ook de bITa masterclasses ontstaan, om de business ervan bewust te kunnen maken dat ze zelf ook initiatief moeten tonen." Van Heun is niet meer betrokken bij de ASL BiSL Foundation, maar wijdt zijn tijd vooral binnen bITa Center aan het organiseren van de twee series masterclasses over Business IT Alignment en over Het Nieuwe Werken. Ook Het Nieuwe Werken heeft grote invloed op de business door de nieuwe ontwikkelingen op IT-gebied met Mobile, Cloud Computing enzovoort.

Consumerization

"Business IT alignment is nog steeds actueel, maar zowel de business als IT zijn aan het veranderen," constateert Van Bolhuis. "IT wordt veel simpeler, intuïtiever. De keuze voor IT-systemen ligt niet meer bij IT maar aan de businesskant. Steeds meer business managers zijn gaan snappen wat IT kan doen, ze hebben veel meer interesse in IT."

Komt dat omdat er een nieuwe generatie CEO's is opgestaan? "Het heeft niet zoveel met leeftijd te maken," meent Van Heun. "Als je je kinderen ziet werken met iPads dan ga je toch denken: waarom weet ik dat nog niet? De manager ontdekt de nieuwe wereld aan mogelijkheden. Die kennis neemt hij mee naar zijn bedrijf. *Consumerization* heet dat verschijnsel, en heeft van alle trends toch wel de meeste invloed."

"Kijk, Business IT Alignment IS de iPad," zegt Van Bolhuis. "Daar komt de CEO mee op kantoor en zegt tegen zijn IT-manager 'waarom gebruiken wij dit niet? De TCO op het gebied van software beperkt zich tot veertig dollar bij Google'. Dat gaat natuurlijk niet helemaal op. Grotere organisaties zoals de grote financiële instellingen en bijvoorbeeld de belastingdienst, hebben andere processen. Daar heb je bovendien te maken met legacy die je niet zomaar om kunt buigen. Maar het gaat zeker op voor twintig procent van de, vaak kennisintensieve, bedrijven. Daar is het Business IT Alignment vraagstuk niet zo groot."

"Consumerization gecombineerd met Het Nieuwe Werken, Cloud Computing en Mobile, maakt dat we fundamenteel anders moeten gaan nadenken over architectuur, governance en alles wat we rondom IT-management gedaan hebben. Het biedt ons de kans om IT een gewone, normale rol binnen een organisatie te geven. Voor heel veel bedrijven is er dus sprake van IT-IT alignment, het samen opgaan van toepassingen en infrastructuurzaken. Ik vind ook dat bedrijven een mobiele strategie moeten ontwikkelen. Dat doen ze (nog) niet. CEO's en CIO's denken niet na over Mobile. Terwijl de komende

generaties alleen maar mobiel zullen werken, zitten wij systemen te ontwerpen op basis van de organisatiestructuren uit de vorige eeuw. Dat is per definitie niet goed.”

De door Van Bolhuis genoemde trends zorgen voor een heel nieuw perspectief binnen het werkveld. Business IT Alignment op zich wil hij geen trend noemen. “Het is een ingebakken onderdeel van de business geworden. Kijk, in de jaren tachtig bestelde de financieel directeur gewoon een systeem om bepaalde dingen voor hem te doen. Dat is in feite de ultieme Business IT Alignment: hij kreeg altijd het systeem dat hij nodig had. Daarna kwamen er meer systemen, ook op andere afdelingen, waardoor het ineens nodig werd dat allemaal te gaan beheren. Dat waren de topdagen van de HCC-dagen in de Jaarbeurs Utrecht, want het was in feite allemaal hobbyïsme – dat overigens wel een hoop van de alignment-problemen heeft weggevaagd in de jaren negentig.

Volwassener

Trends als consumerization, Cloud en Mobility gaan volgens Van Bolhuis op dit moment erg hard. “We zijn als bITa Center ook bezig om met een aantal onderzoeksinstituten een wereldwijd Cloud Consortium op te richten. Cloud is nu teveel vendor-driven. Dat moet een meer gebalanceerd verhaal worden. We willen niet alleen blijven praten over wat er allemaal kan, maar juist over wat er allemaal gebeurt. Het moet volwassener worden, dat gebied. Die slag proberen we nu te maken met zo'n consortium. Daar zit het Stevens Institute of Technology in, het Massachusetts Institute of Technology, de Society of Information Management, en we zijn nu bezig in Europa te kijken naar partijen die zich willen aansluiten.” Het *founding symposium* vindt plaats op 12 april 2011 in Amsterdam, naar het zich laat aanzien met zo'n vijfhonderd mensen vanuit de gehele wereld.

“Je kunt je als CIO niet verzetten tegen consumerization, Cloud Computing en Mobile,” stelt Van Bolhuis. “Het IS er al, er is geen keuzemogelijkheid meer of je het wel of niet moet doen. Je kunt niet anders. De CIO heeft alleen nog invloed op de mate waarin je het gaat gebruiken, door ze te koppelen aan bepaalde bedrijfsprocessen. Het is allemaal niet zo moeilijk: wat heb je nodig, hoe richt je het in en hoe richt je het eenvoudig in. De Cloud zal in bepaalde situaties veel goedkoper en efficiënter blijken te zijn – en beter passen in de tijd. Hetzelfde geldt voor Mobile: als je nu geen mobiele strategie ontwikkelt als CIO dan heb je over een jaar of twee absoluut een probleem.” Volgens Van Bolhuis is nu zo'n twintig procent van de bedrijven bezig met het nieuwe IT-perspectief, maar dat zal zich volgens hem de komende jaren snel uitbreiden tot misschien wel zeventig procent. “De rest zal er wat langer over doen. Een belastingdienst of een grote bank zijn misschien over tien jaar pas zover, ook vanwege de privacy-gevoelige data. Dat snappen we. Maar het is uiteindelijk onvermijdelijk.” Er gloren al weer nieuwe trends aan de horizon, zoals Internet Of Things. Van Bolhuis: “We verbinden nu mensen via inter-

BiSL

De Business Information Services Library (BiSL) is een initiatief dat vanuit IT gekomen is – maar eigenlijk vanuit de business had moeten komen. De bedoeling was om de kloof tussen business en IT kleiner te maken. “Ik vraag me in gemoede af of dat ook echt gebeurd is,” zegt Gert van Heun. “BiSL is omarmd door IT en dan vooral door de grote consultancy clubs, die het een heel interessant gebied vinden omdat ze daar veel consultants in kwijt denken te kunnen.” Een ander onbedoeld gevolg was de scheiding tussen functioneel beheer en applicatiebeheer.

BiSL wordt door sommigen gezien als een mix van een proces- en een rollenmodel. “Je kunt BiSL gebruiken om de processen in te richten en tegelijk kun je voor mensen een rol definiëren. Met de processen doel ik op het vergaren van informatie om vanuit enterprise-strategisch perspectief te bepalen welk soort informatiesystemen er nodig is om de strategie te ondersteunen. Een ander proces is bijvoorbeeld het vertalen van de gestelde functionele eisen naar meer technische specificaties. Ik hoop dat er meer businessmensen gaan nadenken over hoe IT hun bedrijfsprocessen beter kan ondersteunen en dan ook de lead gaan nemen over wat ze willen bereiken. Het is toch zo dat zowel de business als de IT voor dezelfde organisatie werken en dus ook dezelfde doelen willen bereiken. BiSL kan daarbij goed helpen als een leidraad.”

net met elkaar, maar straks worden dat *nearfield communication* en datasystemen die zonder tussenkomst van mensen met elkaar communiceren.” Nearfield communication ligt in het veld van RFID-chips, waarbij het apparaat door informatie uit de omgeving op te nemen zelf weet waar het is en die informatie kan doorgeven. Een ontwikkeling die zich volgens Van Bolhuis de komende tien jaar verder zal ontplooiën. “Misschien zelfs wel sneller, al over vijf jaar. Er komt een tweede internet, het Internet Of Things. Dat zal ingrijpende gevolgen gaan hebben voor organisaties en voor het werk- en privéleven van mensen. Vijf jaar geleden was er geen iPhone. Wat er nu kan, hoe je nu kunt denken over applicaties, over location based services, dat heeft al zoveel invloed op onze bedrijfsprocessen en ons persoonlijke leven en werken, dat had je vijf jaar geleden niet voor mogelijk gehouden. Vijftien jaar geleden was er geen grootschalig internet. Het Internet Of Things en location based services zullen de processen van bedrijven enorm gaan beïnvloeden en dus ook ons vakgebied,” besluit Herman van Bolhuis.

Hans Lambou is hoofdredacteur van Business Process Magazine.