

Jerry Luftman over business IT alignment:

VOLWASSEN WORDEN

Bij een onderwerp als 'business IT alignment' gaan we er haast automatisch vanuit dat het met die afstemming 'dus' niet goed zit en dat het bovendien de IT-afdeling is die zich onvoldoende inleeft in de eisen en wensen van de business. "Dat is toch niet helemaal terecht", zegt Jerry Luftman, een autoriteit op dit gebied. "Ik ken voldoende situaties waar het juist de business is die niet snapt hoe business processen met de hulp van ICT en bijvoorbeeld internet verbeterd kunnen worden."

Door Hans Vandam

Internet-verbindingen die niet willen functioneren en een tussentijdse verhuizing naar een andere kamer in het rustieke Karel V-hotel in Utrecht kunnen geen vat krijgen op het goede humeur van Jerry Luftman. Als hoogleraar (formeel zelfs 'distinguished professor') aan het Stevens Institute of Technology in New Jersey is hij de afgelopen jaren uitgegroeid tot een autoriteit en een veelgevraagd spreker op het gebied van business IT alignment. Hij was begin april op uitnodiging van het Nederlandse bITa Center in ons land voor – onder andere – een seminar. Bovendien werkt Luftman met het bITa Center aan het verzamelen van meer en betere gegevens over business IT alignment in Europa.

CEO's en CFO's

Luftman praat veel, graag en makkelijk. Daarbij gaat hij de stevige uitspraken niet uit de weg. Is er sprake van 'business IT mis-alignment' binnen de organisatie? Wie zegt dat dit vooral aan IT ligt? Hij komt regelmatig IT-afdelingen tegen

die wel degelijk snappen wat de business wil en waar het juist de business afdelingen zijn die niet snappen wat de mogelijkheden en beperkingen van IT zijn.

Ook hoopt hij dat recente onderzoeksresultaten die aangeven dat CIO's steeds vaker aan een CFO rapporteren en niet aan een CEO of COO, een 'blijf' vormen en geen trend zullen blijken te zijn. Waarom? "Omdat CFO's vaak maar weinig van IT snappen, laat staan van business IT alignment."

Pas bovendien op met onderzoekers uit de academische wereld. Die lopen geregeld achter de feiten aan en willen hun studie- en onderzoeksprogramma vaak pas aanpassen als het aantal studenten begint terug te lopen. "Waar zij dus eigenlijk de nieuwe onderzoeksterreinen en -onderwerpen zouden moeten opzoeken, doen zij dit vaak niet. Ze zijn dus vaak niet zozeer leidend, maar eerder volgend." Luftman steekt daarbij niet onder stoelen of banken dat hij – wat hem betreft – 'er precies tussenin zit', zoals hij dat noemt. Als ex-IBM'er combineert hij ervaring in het bedrijfsleven met onderzoeks-aspiraties.

Drie redenen

Dat heeft hem inmiddels de status van bekende onderzoeker en kenner van het fenomeen 'business IT alignment' opgeleverd. Zijn research leidde eind vorig jaar tot een samen met een medewerker geschreven publicatie in 'MIS Quarterly Executive' waarin de auteurs de vraag stellen waarom we na zoveel jaren nog altijd het probleem van de slechte afstemming tussen business en IT niet hebben opgelost. "Eigenlijk is het ongelooflijk", zei Luftman in Utrecht. "We worstelen al meer dan dertig jaar met dit probleem. Waarom lukt het maar niet om het op te lossen? Toch zijn daar wel wat oorzaken voor aan te geven.

De eerste reden is dat iedereen er eigenlijk altijd vanuit lijkt te gaan dat het de IT is die niet goed aansluit bij de business. Andersom is echter net zo belangrijk. Bij alignment moeten we bekijken hoe business en IT met elkaar in harmonie zijn. Daarnaast hebben veel organisaties de illusie (gehad) dat het gebrek aan afstemming opgelost kan worden door een of ander softwarepakket te installeren of een bepaalde technologie te implementeren. Natuurlijk is techniek belangrijk om tot een goede afstemming te komen, maar het is niet genoeg. Hetzelfde geldt voor goed communiceren: dat is heel belangrijk maar wederom niet voldoende om het probleem op te lossen. Een derde reden is dat er tot voor kort geen tool was om te bepalen hoe het binnen een organisatie nu eigenlijk met business IT alignment is gesteld. Een maturity model, zeg maar."

Luftman heeft een zogeheten 'strategic alignment maturity' (SAM) model ontwikkeld dat helpt om grip op deze materie te krijgen. Het bestaat uit zes elementen: communications, value, governance, partnership, scope and architecture en skills.

Communicatie en governance

"Communicatie is een maat voor de effectiviteit waarmee kennis, ideeën en informatie tussen business organisatie en IT-afdeling worden uitgewisseld. Dit werkt twee kanten op: van ICT naar de business en van business naar automatiseringsafdeling. Onder 'value' verstaan we de mate waarin informatietechnologie en de IT-afdeling een bijdrage leveren aan het zakelijke succes van de organisatie. Die bijdrage dient uitgedrukt te worden in een eenheid die voor beide partijen betekenis heeft."

Met 'governance' gaat Luftman in op de vraag wie uiteindelijk de beslissingen neemt over IT. Ook hoort hier de vraag bij hoe en met welke processen business managers en IT-managers met elkaar samenwerken op een strategisch, tactisch en operationeel niveau. Met 'partnership' probeert Luftman grip te krijgen op de rol die IT speelt bij het bepalen van de strategische doelstellingen van de business organisatie. Hierbij gaat het onder andere om het wederzijdse vertrouwen, evenals de kijk die beide partijen hebben op de bijdrage die de ander levert.

"Daarnaast is het natuurlijk interessant om te constateren dat



Jerry Luftman: het gaat beter met business IT alignment.

'scope & architecture' in feite de enige component is waarbij technologie een duidelijke rol speelt", vertelt Luftman. Dit element geeft een maat voor de mate waarin de ICT-afdeling in staat is een flexibele technische infrastructuur te realiseren, waardoor veranderingen in business processen soepel kunnen worden doorgevoerd en ondersteund.

Het laatste element is 'skills'. Is de organisatie klaar voor verandering? Welke rol spelen de P&O-processen hierbij als het om het werven, aannemen en vasthouden van medewerkers en managers gaat? Wordt innovatie gestimuleerd en hoe dan wel?

Niveaus van volwassenheid

Luftman is over deze zes componenten heel duidelijk: de een is niet belangrijker dan de ander. Maar, zo stelt hij nadrukkelijk vast: "Hoe goed een bedrijf ook scoort ten aanzien van vijf componenten, als men bij het zesde element een slechte score heeft, zit het met de business IT alignment niet goed." De vraag is natuurlijk: wat is 'goed'? Dat kan worden vastgesteld aan de hand van het 'alignment maturity model'. Dit model kent vijf niveaus. De scores die een organisatie op de zes hiervoor genoemde punten behaalt, geven het een plaats in een van deze niveaus.

Op het eerste niveau – door Luftman als 'initial or ad-hoc processes' getypeerd – bevinden zich organisaties waar het vaak matig tot slecht is gesteld met de communicatie tussen de business en IT. Beide partijen hebben veelal geen goed beeld van de waarde of de bijdrage die de ander te bieden heeft. De relatie is dan ook erg formeel, terwijl de informatie die van IT naar business gaat veelal technisch van aard is en daarmee voor de zakelijk managers niet of nauwelijks te gebruiken. Service level agreements komen slechts mondjesmaat voor en zowel IT-planning als business planning vinden ad hoc plaats. IT is veelal nog een 'cost center'.

Committed processes

Van onderling vertrouwen of een partnership is in dergelijke situaties geen sprake, vertelt Luftman. “Dat blijkt onder andere uit het feit dat er in dit soort organisaties nauwelijks medewerkers te vinden zijn die overstappen van de business naar IT of andersom. De applicaties die in gebruik zijn, kennen duidelijk een back-office karakter: e-mail, financiële systemen, HRM, salarisadministratie. In dit soort gevallen is duidelijk geen sprake van een optimaal op elkaar afgestemde IT-business strategie.”

Op het tweede niveau – een ‘level 2’-organisatie met ‘committed processes’ – is de relatie tussen business en IT al beduidend beter. “Interessant aan bedrijven die op dit maturity-level zitten, is dat er vaak sprake is van afstemming op het niveau van afdelingen, functies of locaties. Toch hebben business en IT nog maar een beperkt begrip van elkaars rol en verantwoordelijkheden. Dat zien we ook terug in de manier waarop de IT-prestaties worden gemeten: technisch van aard en veelal gericht op kosten. Ook is nauwelijks sprake van verbeteringsprogramma’s en richt het overleg tussen business management en IT management zich vooral op transacties en niet zozeer op het creëren van samenwerking.”

Op level drie – ‘established, focused processes’ – gaat het met de samenwerking al een stuk beter. Het middel en hoger management binnen IT heeft een goed begrip van de business en ook omgekeerd is flinke vooruitgang geboekt. Er worden steeds meer SLA’s in gebruik genomen, alhoewel de rapportages niet altijd voldoende breed worden gedeeld, stelt Luftman.

Investment potential

De status van IT is op dit niveau aan het kantelen naar een ‘asset’. Daar staat tegenover dat het stellen van prioriteiten binnen de vraag naar IT-projecten en -ondersteuning nog teveel gebeurt op basis van wie het hardst roept. Er worden wel meer en meer IT-stuurgroepen ingericht. De financiering van IT gebeurt aan de hand van budgetten, waardoor IT nog teveel in de kostensfeer zit. Toch begint er een besef te ontstaan dat er ook zoiets bestaat als IT’s ‘investment potential’. Interessant is dat de business begint te beseffen dat er aan IT-projecten nu eenmaal risico’s kunnen zitten en dat men bereid is die risico’s gezamenlijk te nemen. Business managers beginnen op te treden als sponsors van IT-projecten. Aan de IT-kant zien we op dit niveau een brede acceptatie van technische standaard en het creëren van een algemeen toegepaste architectuur.

Op het vierde niveau – ‘improved, managed processes’ – is een goed begrip ontstaan tussen business en IT. Besluitvormingsprocessen zijn hierdoor effectief waarbij IT vooral als een ‘value center’ wordt gezien. De in gebruik zijnde IT-hulpmiddelen worden concernbreed ingezet. Applicaties worden ingezet om business processen zodanig te ondersteunen dat hierdoor een blijvend voordeel op de concurrentie kan

worden bereikt. SLA’s zijn een standaard hulpmiddel geworden en benchmarking gebeurt met grote regelmaat. Verder is op dit niveau sprake van stuurgroepen die regelmatig bijeenkomen en op effectieve wijze opereren op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau. Strategische business planning en IT-planning vinden op goed gecoördineerde wijze plaats. De business beziet IT als een leverancier van services die een belangrijke bijdrage leveren aan het zakelijk succes van de organisatie. De samenwerking gaat daarbij zover dat risico en profijt tussen business en IT worden gedeeld. “We zien hier ook ‘career crossovers’ plaatsvinden”, vertelt Luftman. Zowel business als technische kennis en vaardigheden worden daarbij als erg belangrijk beschouwd.

Nederlandse cijfers

Tenslotte level 5: ‘optimized processes’. Aan de hand van goed gestructureerde governance-processen is bij bedrijven die zich op dit niveau bevinden sprake van een geoptimaliseerde IT-business alignment. De afstemming houdt bovendien niet op bij de grenzen van de eigen organisatie. Ook partners, toeleveranciers en klanten worden in deze afstemming betrokken.

Interessant noemt Luftman het feit dat de relaties tussen business en IT nu informeel zijn. Kennis en informatie wordt vrijelijk gedeeld, ook met externe partners. Hetzelfde geldt voor de prestatiemetingen op business- en IT-niveau en voor SLA’s.

In Utrecht gaf Luftman ook nog een aantal algemene observaties als het om business IT alignment. Allereerst is het zo dat de afstemming per branche en industrie kan verschillen. Hoge maturity-niveaus vinden we in retail, transport en in de hotel- en entertainment-industrie. Luftman haast zich echter om de toelichting te geven dat deze analyse sterk leunt op Amerikaanse cijfers. Hij wil graag meer en betere gegevens hebben over de Nederlandse en Europese situatie. Vandaar de samenwerking die hij met het BITa Center is aangegaan. Tweede observatie: het gaat beter met business IT alignment. Met andere woorden: steeds meer organisaties groeien naar een hoger niveau. In de periode 2000 tot 2003 lag de gemiddelde maturity op 2,99 – een hoge level 2-score dus. De gemiddelde score in de dataset die tussen 2004 en 2007 is verzameld geeft een 3,18 aan. Interessant is ook dat hoewel business managers en IT-managers een vergelijkbaar maturity-niveau vertonen, de IT’ers over het algemeen toch iets hoger scoren.

Ten slotte heeft Luftman gekeken naar de spreiding in de scores van bedrijven die zich op niveau twee, drie of vier bevinden. De vraag die hij zich stelde was of een onderneming die op – zeg – level drie zit met alle componenten min of meer hetzelfde scoort. Dit blijkt inderdaad het geval te zijn.

Hans Vandam is freelance journalist.