

Ferry Terpstra van Erasmus School of Accounting & Assurance

VERANTWOORDELIJKHEID

NEMEN

Het gaat niet goed met IT governance, meent Ferry Terpstra van Erasmus School of Accounting & Assurance. Het is te vaak niet effectief en het werk van IT-afdelingen en externe service providers wordt onvoldoende getoetst aan de uitgangspunten van de onderneming. Bovendien maken veel IT-afdelingen een belangrijke fout: ze 'pleasen' de business te veel.

Door Robbert Hoefnagel

Dat is een interessant standpunt. Veel bedrijven zijn namelijk echter behoorlijk tevreden over hun IT governance. “Ja dat klopt”, zegt Ferry Terpstra op het kantoor van zijn werkgever KZA. “Uit onderzoek dat wij als KZA begin 2008 in samenwerking met Heliview hebben gedaan, blijkt dat de business in ruime mate niet tevreden is over IT. Andersom is IT eveneens flink ontevreden over de business. Beide zijn dus ontevreden over de samenwerking met de andere partij. Tegelijkertijd zijn beide wél tevreden over hun IT governance. En dat – met alle respect – is naar mijn mening niet terecht.”

Definitie

Om duidelijk te maken waarom dit niet terecht is, begint Terpstra eerst met een definitie: wat is IT governance nu eigenlijk precies? Hij hanteert een Engelstalige definitie:

IT governance is the responsibility of the board of directors and executive management. It is an integral part of enterprise governance and consists of the leadership and organisational structures and processes that ensure that the organisation's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives.

“Als ik kijk naar het werk dat het IT Governance Institute op dit gebied heeft verricht, dan zie ik een model waarbij we eerst een aantal doelstellingen formuleren”, vertelt Terpstra. “Deze doelen dienen vervolgens in een continu proces getoetst te worden. Dat gebeurt via een cyclus die bestaat uit vier stappen: het meten van de geleverde prestaties, die vervolgens worden vergeleken met de doelstellingen, wat aangeeft welke maatregelen nodig zijn om eventuele afwijkingen te corrigeren, die weer vertaald worden in concrete IT-activiteiten, die hierop weer gemeten worden, enzovoort.” Met IT governance proberen we een aantal doelen na te streven. Allereerst heeft

het tot doel om de IT-strategie optimaal af te stemmen op de business strategie. Vervolgens moeten we deze strategie en de doelstellingen die hierbij horen vertalen naar alle lagen van de organisatie. Ook dient IT governance te voorzien in een organisatiestructuur die het mogelijk maakt om de strategie en de doelstellingen ook daadwerkelijk te implementeren. Heel belangrijk, maar helaas vaak vergeten, is dit punt: IT governance dient af te dwingen dat een controle framework wordt gekozen en ingevoerd. Tenslotte dient IT governance het mogelijk te maken dat de prestaties van IT gemeten kunnen worden. Dat kan op drie manieren: gecentraliseerd, gedecentraliseerd of via een ook wel 'federated' genoemde tussenvorm.

Pakweg tien procent van de bedrijven heeft inderdaad een visie

Geen strategie

"In theorie klinkt dit allemaal heel mooi", zegt Terpstra. "De praktijk is alleen heel anders. IT governance vraagt niet alleen om een IT-strategie maar ook om een business strategie. En daar wringt nu juist de schoen, zoals wijlen Fokker-topman Frans Swarttouw jaren geleden al stelde: pakweg tien procent van de bedrijven heeft inderdaad een visie, een missie en een strategie geformuleerd. Die andere negentig procent bestaat uit bedrijven die er gewoon 'zijn', zeg maar. Maar als zo weinig bedrijven een formele strategie kennen, waar sturen ze dan eigenlijk op? En hoe kunnen we dan tot Business IT alignment komen? Of IT governance?"

Kijk, IT governance op zich is niet van primair belang. Datzelfde geldt voor Business IT alignment. Dat zijn slechts middelen om bij een doel te komen. En dat doel is: het behalen van een resultaat. Hoe we het ook wenden of keren, dat begint toch echt bij de business of – in het geval van een service provider – bij de opdrachtgever. Hoewel aan die business kant de formele governance vaak wel is geregeld, is menig manager of bestuurder onvoldoende ontwikkeld of geschoold als het om IT gaat."

Terpstra kan het ook anders formuleren: "Veel bestuurders schieten tekort als het gaat om hun algemene (IT) kennisniveau. Dat heeft ook met status te maken. Ik zie veel goede IT-functionarissen die te weinig weten van de business kant. Omgekeerd zie ik dat ook: business mensen met te weinig kennis van IT-zaken. Een vervelend probleem is echter het feit dat het voor je carrière wél goed is om als IT'er de overstap te maken naar de business of een flinke business component aan het eigen takenpakket toe te voegen, maar andersom niet. Als een business manager er een stuk IT-verantwoordelijk-



Foto: Harry Otto.

Ferry Terpstra: "IT governance dient af te dwingen dat een controle framework wordt gekozen en ingevoerd".

heid bijneemt, wordt dit zelden gezien als een verrijking. Dat wordt vaak gezien als wat ik maar even zal noemen een *career limiting move*."

Ontkoppeld

Terpstra stelt vast dat dit probleem uit tal van onderzoeken naar voren komt. "Luftman en Brier stelden het nota bene al vast in 1999. Hirschmann en Sabherwal kwamen in 2001 langs een andere route tot deze conclusie en in 2007 waren het Beimborn, Wagner, Franke en Weitzel die tot deze slotsom kwamen. Als we het over IT governance hebben, zit er dus eerst en vooral een probleem aan de kant van de business." Wat gaat er dan precies fout? "Het regelen van verantwoordelijkheden gebeurt niet of in ieder geval niet goed. Ik denk dat dit veel te maken heeft met het feit dat als het om governance aan de business kant gaat, de accountability en de responsibility van elkaar gescheiden zijn. Deze zijn bij de 'formele' governance ontkoppeld, waarbij de accountability vaak is gedelegeerd. Wie is er dus verantwoordelijk? Of anders gezegd: wie neemt de verantwoordelijkheid?"

Daar komt bij, meent Terpstra, dat er vaak simpelweg te weinig concrete business doelen zijn. "In dat soort gevallen kunnen er dus ook geen keuzes worden gemaakt." Een belangrijke vraag in dit spanningsveld is waarom aan de kant van de business de kennis van en ervaring met IT zo

klein is. Terpstra: "Ik denk eerlijk gezegd dat er lange tijd veel te weinig prikkels zijn geweest om als business management die IT-kennis te ontwikkelen. En waarom zou men ook: de IT-afdeling ging toch wel rennen. Eigenlijk kunnen we vaststellen dat de IT-afdeling het gebrek aan IT-kennis bij de business al jaren aan het compenseren is. Of beter gezegd: aan het overcompenseren is. Met als resultaat dat zij het eigenlijk nooit goed konden doen. Wat de business dan vervolgens de IT weer kwalijk ging nemen."

Niet meer pleasen

Helpt een model als BiSL in dit opzicht? Hier wordt een matrixmodel gehanteerd waarbij business managers, informatiemanager en ICT-managers op drie niveaus samenwerken: strategisch als het om het richten gaat, structureel als het om het inrichten gaat en op uitvoerend niveau als het om het verrichten van bijvoorbeeld taken gaat. "Een procesmodel als BiSL doet het nu goed omdat functioneel beheer en informatiemanagement nog steeds heel dicht tegen de IT aan zitten of daar zelfs nog onderdeel van uitmaken. Pas als de business zijn rol werkelijk gaat accepteren zal echter pas van een echte verbetering sprake zijn. Laat ik het zo zeggen: juist als er gestuurd wordt, zijn er stuurmodellen nodig."

Wat kan of moet aan deze situatie worden gedaan? Daar is Terpstra heel duidelijk in: "Stop als IT met het pleasen van de business!"

Waar we behoefte aan hebben, is een variant op goed ondernemerschap. Terpstra spreekt van 'goed opdrachtnemerschap'. "Via hulpmiddelen als ASL, CMMi of Prince2 zijn de relevante processen vaak al voldoende of misschien zelfs wel goed ingeregeld. De *day to day* IT-operatie wordt in veel gevallen echter nog onvoldoende getoetst aan de zakelijke uitgangspunten. Dat is dan ook een hele belangrijke reden waarom veel IT-projecten uit hun voegen barsten. Dat wordt bovendien alleen nog maar versterkt door allerlei nieuwe ontwikkelingen die de complexiteit alleen maar verder verhogen. Denk aan SOA en geparametriseerde systemen en complexe ontwikkelmethoden als Agile en extreme programming."

Onder goed opdrachtnemerschap verstaat Terpstra een manier van werken waarbij de consequenties van gedrag, handelen en keuzes inzichtelijk gemaakt worden. "De IT-organisatie moet zich aan de werkelijkheid aanpassen", stelt hij. "Met een mooi woord noemen we dat natuurlijk ook wel 'business centric thinking'. Wat dat in de praktijk betekent? De flexibiliteit moet flink omhoog, zodat goed ingespeeld kan worden op de veranderingen die zich in de business voordoen. Een belangrijk hulpmiddel hierbij is het slechten van de vaak nog torenhoge muren die er binnen de IT-afdeling bestaan tussen bijvoorbeeld service teams en de afdelingen die gaan over applicatieontwikkeling of beheer."

Demand management

Maar kijk ook kritisch naar de business cases en de requirements die de business op tafel legt. "De kwaliteit daarvan kan

duidelijk omhoog. Vaak zijn aan de IT-zijde de intenties wel goed, maar in de praktijk wordt te snel en te vaak gezwicht. De beste aanpak is in mijn ogen het voortdurend blijven teruggeven aan de mensen die de beslissingen nemen wat de consequenties van hun eisen en wensen zijn. Ga uit van de vraag van de business en ga daarmee aan de slag." Dat noemt Terpstra ook wel IT demand management. "Dat kan een belangrijke impuls zijn voor alignment tussen business en IT. Forrester heeft daar een mooi model voor gemaakt. Het begint bij het vaststellen van de verwachtingen van de business. Identificeer vervolgens de behoeften van de business en de manier waarop zij meten of vaststellen of het project een succes is. Communiceer vervolgens tijdens de uitvoering voortdurend de status van het project. Communiceer na afloop van een project bovendien heel nadrukkelijk de resultaten. Zorg daarnaast voor nazorg, zodat de ingebruikneming na oplevering soepel kan verlopen."

Tussen theorie en praktijk gaapt bovendien vaak een flinke kloof, meent Terpstra. "We kunnen nog zoveel processen bedenken en inregelen, maar als die in de praktijk niet worden gebruikt, hebben we nog niets opgelost. Ik kom nog wel eens situaties tegen waarbij de processen weliswaar zijn ingericht, maar de mensen simpelweg niet op basis van dat proces werken. Hier speelt ook nog iets anders mee, denk ik: er is een intrinsiek conflict tussen de noodzaak om structuur aan te brengen en de aard van hoogopgeleide IT-professionals. Die twee fenomenen bijten elkaar nogal, ben ik bang."

Of toch?

Nog even terug naar dat goed opdrachtnemerschap. Daar vangt Terpstra drie punten onder: transparantie, confrontatie en accountability. "Transparantie omdat het belangrijk is dat de consequenties van gedrag, handelen en keuzes inzichtelijk moeten worden gemaakt. Confronteer alle personen die beslissingsbevoegd zijn met de consequenties van hun eisen en wensen. En accountability omdat het belangrijk is mensen aan te spreken op hun gedrag en hun handelen."

Terpstra begon zijn betoog met het vaststellen dat IT governance geen zaak van de IT-afdeling is. Maar uiteindelijk blijken veel van de veranderingen die nodig zijn om tot een volwassen vorm van IT governance te komen wel degelijk op het bordje van de IT te liggen. Al was het maar omdat IT de business – zeg maar – moet helpen om meer van IT te gaan begrijpen. Ook is het vooral de IT-afdeling die de business zal moeten helpen – of beter gezegd: zal moeten leren – hoe zij met requirements moeten omgaan en wat de consequenties van hun handelen zijn. Terpstra: "Klopt. Ik beëindig presentaties over dit onderwerp dan ook stevast met de conclusie dat IT governance géén zaak voor IT is. Om er vervolgens op te laten volgen: of toch?"

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.

