

Peter Hinssen pleit voor Business IT Fusion

# ALIGNMENT GAAT NOOIT LUKKEN

Alle inspanningen van de afgelopen decennia ten spijt zal het nooit iets worden met Business IT alignment. Het kan gewoon niet werken zolang de business en IT-afdeling aparte entiteiten zijn, zo meent adviseur Peter Hinssen. Hij ziet meer in 'Fusion', de samensmelting van informatietechnologie en bedrijfsvoering.

Door Teus Molenaar

**P**eter Hinssen zet in een landhuis te Overveen de beamer klaar; hij koppelt zijn notebook eraan vast. Hij staat op het punt een lezing te houden over de noodzakelijkheid van de veranderende rol van CIO's. Maar hij trekt graag nog even tijd uit voor een gesprek over 'Fusion', de nieuwe rol die informatietechnologie moet gaan spelen binnen organisaties. Bij het weggaan zien we de belangstellenden binnen druppelen. Onder hen bijvoorbeeld Jan Muchez, de CIO van KPN. Hinssen heeft een solide reputatie als het gaat om het flamboyant naar voren brengen van nieuwe ideeën. Dat deed hij een kleine tien jaar geleden over het gebruik van internettechnologieën om de invloed van een onderneming (bij klanten, partners, leveranciers) te vergroten. Dat doet hij tegenwoordig over de verhouding tussen bedrijfsvoering en informatietechnologie.

Hinssen valt graag met de deur in huis. "Je kunt ook té aligned zijn", neemt hij een aanloop op het failliet van Business IT alignment. Hij doelt hierbij op een dociele houding van de IT-afdeling. "Er zijn IT-organisaties die precies datgene uitvoeren wat de bedrijfsorganisatie aan behoeftes te kennen heeft gegeven. Als een trouwe hond. Nee, als een kelner. Terwijl we een maitre d'hotel nodig hebben. Een titel die ook wel bekend staat als oberkelner. Iemand die de dienst-

verlening organiseert bij eetmalen, recepties en banketten. Iemand die de gasten onthaalt, hen naar hun zitplaats leidt, bestellingen opneemt, zorgt voor de zaalbereidingen en helpt bij het voorsnijden. Hij stelt ook het dienstrooster op en verdeelt het bedieningsgeld en/of de fooien. De maitre d'hotel behoort tot de staf en heeft inspraak in belangrijke beslissingen."

Hinssen hanteert ook een andere vergelijking: van Robin tot Batman. Het moge duidelijk zijn: de IT-afdeling dient zich niet op te stellen als hulpje, maar moet het voortouw nemen.

## Van Mars

Met een knipoog naar de gevleugelde uitdrukking "vrouwen komen van Venus en mannen van Mars", stelt Hinssen dat IT'ers van Mars komen. "In elk geval van een andere planeet dan de rest van het bedrijf. En die rest van het bedrijf had ook liever gezien dat de IT'ers op Mars gebleven waren." Het moet hem van het hart: de technologische mogelijkheden van de informatietechnologie zijn nooit zo ruim geweest en de behoefte aan inzet van deze middelen nooit zo groot, tegelijkertijd is het vertrouwen in de IT-afdeling tot onder het vriespunt gedaald.

"Het is een paradox. Ik ontmoet heden ten dage vele CIO's die gefrustreerd rondlopen. Zij doen al het mogelijke om zo dicht mogelijk op de huid van de business te zitten, maar ze



Peter Hinssen: "Ontsnapping is alleen mogelijk door het streven naar alignment op te geven en te groeien naar Fusion".

ervaren geen enkele betekenis binnen de organisatie. En dat terwijl hij eigenlijk in zijn functie nooit zo relevant is geweest als nu. Als je naar een bank kijkt, of een verzekeraar of een vliegmaatschappij: alles is IT, maar de waardering voor de IT-afdeling is ver te zoeken."

De IT-organisaties zijn in de alignment-val getrappt. Volgens Hinssen is ontsnapping alleen mogelijk door het streven naar alignment op te geven en te groeien naar 'Fusion'. Het afstemmen van IT op de noden en strategie van de rest van het bedrijf veronderstelt immers een tweedeling binnen de onderneming: de IT-organisatie en de rest. "Als je dit als eilandjes blijft benaderen, dan is het gedoemd te mislukken."

### Kostenpost

Vijftien jaar na het ophefmakende artikel van John Henderson en N. Venkatraman in het toonaangevende IBM Systems Journal, zo gaat Hinssen verder, lijken we verder van alignment af te staan dan ooit. "De business is teleurgesteld over de gemiste kansen en opgeworpen barrières door het slecht of traag functioneren van ICT; zij ziet ICT dan ook vooral als een moeilijk te beheersen kostenpost. De ICT-afdeling is gefrustreerd over de vaagheid en veranderlijkheid van de business behoeften en voelt zich niet gewaardeerd voor wat

zij uiteindelijk met veel bloed, zweet en tranen realiseert. Het ergste is misschien nog dat in veel bedrijven de beide kampen geloven dat het zo hoort en dat ICT nu eenmaal een kostenpost is, zoals het altijd is geweest."

Hinssen vertelt het genoeg te hebben gemaakt met Henderson te hebben samengewerkt. "Henderson heeft destijds de toon gezet voor Business IT alignment. Dan doet het pijn te ontdekken dat desondanks vijftien jaar later de relatie tussen business en IT nog nooit zo slecht is geweest. Je kunt niet anders dan constateren dat Business IT alignment een doodlopende weg is. We moeten een andere manier volgen, we moeten toe naar 'Fusion'. Misschien loop ik met mijn boodschap een beetje voor de muziek uit, maar de paar bedrijven die ik in de praktijk tegen kom die inderdaad een andere weg zijn ingeslagen, halen resultaten die een ander niet voor mogelijk zou houden. Het is dus mogelijk. Het is geen luchtfietserij."

### Procter & Gamble

Hinssen noemt Procter & Gamble als voorbeeld voor een bedrijf dat het model Business IT alignment heeft gelaten voor wat het is en een andere richting heeft gekozen. "Procter & Gamble is een mooi verhaal. Het bedrijf heeft altijd voorop gelopen met toepassing van informatietechnologie. Zo is het de eerste geweest die wereldwijd een SAP-implementatie heeft doorgevoerd. Het is een heel innovatief bedrijf; op commercieel en technologisch vlak. Zo'n vijf jaar geleden hadden zij ongeveer zeventuizend IT'ers. Toen kwam er een nieuwe CIO, de Italiaan Filippo Passerini. Het eerste wat hij heeft gedaan, was alle 'niet core-IT-taken' uitbesteden aan HP; samen met vijfduizend IT'ers. Daarna heeft hij de IT-afdeling opgeheven en heeft die omgevormd tot een IT-community. De overgebleven tweeduizend IT'ers heeft hij het bedrijf ingejaagd. Iemand die voor Pampers werkte, moest ook daadwerkelijk bij Pampers gaan zitten. Iemand die voor Gillette werkte, moest bij Gillette gaan werken, enzovoorts. In drie, vier jaar tijd heeft hij de IT'ers van reactieve, orderaannemende, uitvoerende projectmanagers helemaal omgeturnd naar zeer proactieve, veranderingsgezinde medewerkers in de business. Het zijn niet meer de klassieke IT'ers, maar mensen die een cruciale rol spelen in het innovatieproces bij Procter & Gamble."

Vroeger waren de IT'ers bij deze onderneming cynisch, een beetje zuur, voelden ze zich ondergewaardeerd. "Tegenwoordig genieten ze een enorme arbeidsbevrediging. Mensen staan in de rij om er als IT'er te gaan werken. Als ik dan zie wat in die paar jaar is gebeurd, dan denk ik: wow! Maar je moet wel een CIO hebben met lef."

### IT is dood

Hinssen is duidelijk onder de indruk van Passerini's aanpak. In de VS ziet hij meer van dergelijke IT-bestuurders dan in Europa, hoewel hij ook een lans wil breken voor de CIO's van De Belgische Post (Olivier Van Der Brempt) en

Nationale Nederlanden (Ton van der Linden). “In Amerika is IT dood. Het gaat niet om de technologie; het gaat om de processen die een organisatie innovatief maken. Dat is het doel”, stelt Hinssen.

Hij vindt dan ook dat de titel CIO ten grave gedragen dient te worden. Daarvoor in de plaats komt de CPIO: Chief Process & Innovation Officer. Hij haalt Egon Zehnder aan die zegt:

“Niet langer de CIO met kennis van de business zal slagen; eerder de business manager met proceskennis.” Om er zelf aan toe te voegen: “Kortom, de CPIO”.

Hiermee volgt Hinssen overigens een IT-traditie die hij verfoeit. De gewoonte namelijk om in drieletterafkortingen te praten, zoals CRM, ERP en GB/s. “Geheel volgens de strategie ‘Als je ze niet kunt overtuigen, moet je ze verwarren’.

Maar de 17.576 mogelijkheden om drieletterafkortingen te maken zijn blijkbaar op, want tegenwoordig hebben we vier letters of meer nodig. Denk aan SaaS en Cloud.”

## Modellen zijn nuttig

Hinssen pleit er nadrukkelijk voor de modellen die de afgelopen jaren zijn ontwikkeld om bedrijfsvoering en IT beter op elkaar af te stemmen niet op de schroothoop te gooien. Hij doelt daarbij met name op het Henderson-Venkatraman model, dat hij de ‘moeder van alle modellen’ noemt. “Dat model is nog steeds relevant. Al was het maar om te bepalen waar je jezelf bevindt, en wat de relatie is tussen business en

IT-strategie in jouw organisatie. Ik geef toe dat sommige woorden en concepten een beetje ouderwets zijn, maar de modellen kunnen een goede basis vormen voor discussies met jouw management team en business collega’s over de bestaande situatie, en waar je naar toe wilt met jouw club.” Het model dat Nolan en McFarlan voor het eerst beschreven in het artikel ‘Information Technology and The Board of Directors’ in Harvard Business Review is volgens hem nog steeds goed bruikbaar. Dit model beschrijft wat leidinggevendenden moeten weten van IT. Het hoogst haalbare: IT is brandstof voor innovatie.

Tenslotte noemt Hinssen het model dat Gartner naar voren heeft gebracht. Dit model beschrijft de types IT’er: loodgieter, butler, teamspeler en ondernemer. Die laatste kwalificatie past precies binnen de rol die Hinssen voor de CIO weggelegd ziet.

“De ideeën zijn eigenlijk al ontwikkeld binnen de gangbare modellen over Business IT alignment. Maar ze gaan altijd nog uit van een eiland ‘business’ en een eiland ‘IT’. Maar je moet een stap verder gaan; IT en business moeten in elkaar opgaan. Dan heb je het over ‘Fusion’.”

## Marketeers

Hinssen heeft een complete route uitgestippeld om van een IT-afdeling naar een procesinnoverende groep medewerkers te komen. Allereerst is het broodnodig om de business ervan

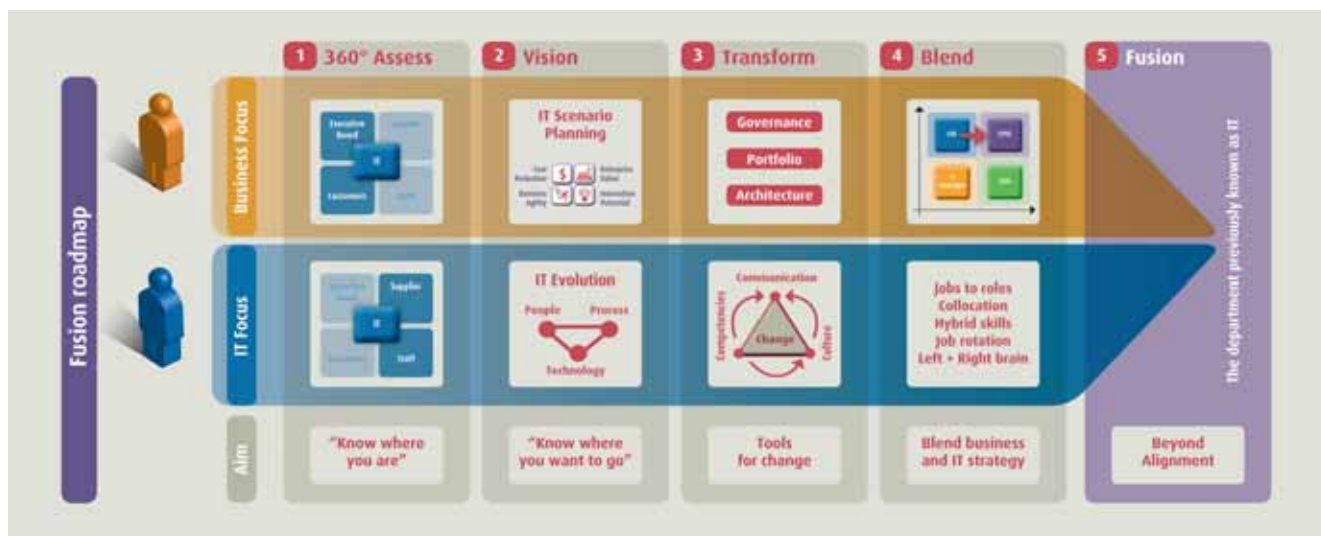


**IDS  
SCHEER**  
Business Process Excellence

## Hoe volwassen is uw organisatie bij het managen van haar bedrijfsprocessen?

© Copyright (C) IDS Scheer AG, 2001 – 2008. All rights reserved. “ARIS”, “IDS”, “ProcessWorld”, “PPM”, “ARIS with Platform symbol and Y symbol are trademarks or registered trademarks of IDS Scheer AG in Germany and in many countries all over the world. All other trademarks are the property of their respective owners.  
U.S. pat. D561,778, pat. D561,777, pat. D547,322, pat. D547,323, pat. D547,324

[www.bpmmaturity.nl](http://www.bpmmaturity.nl)



Afbeelding 1: De Fusion roadmap van Peter Hinssen.

te overtuigen dát IT die procesinnovatie in zich herbergt. Daar stipt hij meteen een paar tekortkomingen aan in de huidige praktijk. “Je moet dan namelijk mensen hebben die goed weten te communiceren. Welaan, op zijn zachtst gezegd, is dat niet de sterkste kant van de meeste IT'ers. Daar is ook nooit aandacht aan besteed bij het personeelbeleid. De afdeling personeelszaken zal zich dus nadrukkelijk bezig moeten houden – evenals de CIO – met de kwaliteiten die een IT'er moet hebben om tot een 'Fusion-club' te komen.” Enigszins besmuikt moet hij toegeven dat op dit moment zo'n tachtig procent van de CIO's in deze contreien zelf ook heel slecht scoort op dit onderdeel.

Het volgende is dat de IT-afdeling zichzelf moet verkopen aan de organisatie. “Als je een bedrijfje hebt van vierhonderd medewerkers, dan is daar minstens een marketeer aanwezig. Hier zijn er al jaren banken, verzekeringsmaatschappijen en andere bedrijven die IT-afdelingen hebben met duizenden medewerkers. Denk maar niet dat je daar een marketeer tegenkomt. Dat is toch merkwaardig?”

### Glazen plafond

Daarbij zal de CIO onder het juk van de CFO uit moeten kruipen. Het is historisch verklaarbaar dat de IT-manager verantwoording aflegde aan de boekhouder, omdat juist die boekhouding veelal als eerste is geautomatiseerd. “Maar tegenwoordig is het een belemmering. Het bestendigt namelijk de idee dat IT alleen maar een kostenpost is. Terwijl je op strategisch niveau bezig moet zijn met bedrijfsdoeleinden.” Hinssen komt op dit punt van het gesprek uit op het 'glazen plafond'. “Het is vrijwel onmogelijk voor een CIO om door te stoten naar de rol van CEO. Hij blijft altijd onder die CFO hangen, vanwege de rol als 'IT-manager' die hij op zich neemt. Als hij zich nadrukkelijk met procesinnovatie bezig gaat houden, dan is dat glazen plafond snel aan scherven. Maar dan heb je wel CIO's met veel lef nodig.”

Voor wie meer wil weten van Hinssens ideeën over Fusion, hij heeft onlangs een boek hierover geschreven: 'Business/IT Fusion; How to move beyond Alignment and transform IT in your organization'.

Meer informatie ook op [www.it-fusion.com](http://www.it-fusion.com)

Teus Molenaar is freelance journalist.

### Over Peter Hinssen

Aan het begin van zijn loopbaan heeft Ir. Peter Hinssen gewerkt bij Alcatel Telecom Software & Services als vice president, verantwoordelijk voor marketing en bedrijfsontwikkeling. Later heeft hij e-Com opgericht, een adviesbureau over elektronische handel. Hij heeft e-commerce projecten geleid bij bijvoorbeeld DHL, Sony Europe, Belgacom en Volvo. In 1998 is e-Com overgenomen door Alcatel. Vanaf 2000 werd Hinssen 'Entrepreneur in Residence' bij McKinsey & Company waar hij twee jaar werkte rond entrepreneurship, e-government en Business IT alignment.

Tegenwoordig is hij directeur van management adviesbureau Across dat hij in 2005 mede heeft opgericht. Tevens is hij bestuursvoorzitter van Porthus, één van de Benelux-spelers op het vlak van Managed Application Services en B2B Integratie-Oplossingen. Hinssen is al jaren een veelgevraagd spreker op conferenties. Aan de London Business School geeft hij een tweedaagse workshop 'IT for non-IT people'. “Die opleiding heb ik zelf aangedragen. Het is toch raar dat er helemaal geen cursussen zijn met die insteek?”