

Een onoverbrugbare kloof tussen IT en business?

Yvette Backer & Lex Scholten

IT is de laatste jaren voor bedrijven steeds belangrijker geworden als ondersteuning van bedrijfsprocessen. Veel bedrijfsprocessen zijn zelfs geheel geïntegreerd in IT. En hoewel het nog een jong vak is, zou verwacht mogen worden dat IT ondertussen het stadium van de kinderziekten voorbij is. Niets lijkt echter minder waar. Regelmatig lezen we in de vakbladen over geheel of gedeeltelijk mislukte projecten. Als al is opgeleverd wat afgesproken is, is toch minimaal de planning en/of het budget behoorlijk overschreden. Ondanks alle verbeteringsacties die in de IT worden uitgevoerd, zoals invoer van procesmodellen als ITIL, ASL, CMM, CobiT, het instellen van indicatoren en meten daarvan, lijkt het alsof er niets verandert.

Wellicht draagt de kloof die vanaf het begin tussen IT en business is ontstaan, hier ook aan bij. Volgens de business kent IT haar vak niet, lopen projecten uit in tijd en vooral in geld. Volgens IT echter weet de business niet wat ze wil, verandert ze bovendien gedurende projecten voortdurend het eisen- en wensenlijstje en klaagt ze achteraf dat projecten te duur zijn en niet voldoen aan de verwachtingen.

Een paar voorbeelden van dergelijke misverstanden hebben we hieronder op een rijtje gezet.

De vraag

Vaak begint het al bij de vraag 'wat hebben we nodig?'. De business opereert in een dynamische wereld en kan moeilijk vaststellen wat er over een jaar, als het project wordt opgeleverd, precies nodig is. En vaak stranden projecten juist omdat specificaties niet duidelijk zijn of omdat de eisen en wensen van de business gedurende het project veranderen. De business realiseert zich te weinig dat, als je niet weet wat je nodig hebt, waarvoor je het wil gebruiken, hoe je het wil gebruiken, dat je dan ook niets kunt bestellen.

Maar tóch wordt er besteld. Want als je niets bestelt, krijg je zeker niets. Dus komt er een bestellijst waarop staat wat men weet en wat men denkt te weten, vaak rijp en groen door elkaar.

Wie niet van tevoren nadenkt over het doel van de verandering, beschikbaar budget en andere wensen en eisen, kan achteraf niet klagen. Dat is in de gewone wereld niet anders. Als je vooraf alleen duidelijk aangeeft welke acceleratie je van de nieuwe auto verwacht, kun je achteraf niet klagen over de kleur of de prijs.

Het contract

Net zoals in de rest van wereld stellen IT-leverancier en business een contract op als er een dienst of een product wordt afgenomen. In de IT heet dat vaak een Service Level Agreement: een contract waarin precies is vastgelegd welke diensten en/of producten de IT gaat leveren en aan welke kwaliteitseisen deze leveringen moeten voldoen. Zoveel mogelijk op een zodanige manier vastgelegd dat de eisen meetbaar zijn en dat IT erover kan rapporteren (en zo kan aantonen dat ze haar werk wel degelijk goed uitvoert). Desondanks blijkt regelmatig dat, hoewel de doelstellingen wel gehaald zijn, de business toch ontevreden is. Vaak zijn de kwaliteitsniveaus zo technisch omschreven dat het voor de business moeilijk is om te bepalen wat precies de gevolgen kunnen zijn. Het niet beschikbaar zijn van een applicatie is in een rustige tijd geen groot probleem. Maar als het gebeurt vlak voordat de salarisuitbetalingen moeten plaatsvinden of als er net een campagne gestart is om nieuwe klanten te werven, dan kunnen de gevolgen enorm zijn. Technische kwaliteitseisen houden hier geen rekening mee. Maar al te vaak komt het voor dat een IT-leverancier de SLA haalt terwijl de business met extra kosten komt te zitten.

Een organisatie geeft bij de IT-leverancier aan dat ze de geleverde applicatie ook 's nachts nodig hebben. De IT-leverancier zegt dat de applicatie buiten kantooruren gewoon kan worden gestart. Dat lijkt een afdoend antwoord en op verzoek van de informatiemanager wordt het opgenomen in de Service Level Agreement.

Totdat, juist in een van de drukke nachten, de applicatie crasht. De gebruikers bellen de helpdesk, maar daar wordt niet opgenomen. Er was immers alleen beschikbaarheid buiten kantooruren afgesproken, geen support.

Standaarden en hergebruik

Zo min mogelijk zelf maken, zoveel mogelijk hergebruiken en zoveel mogelijk overal slechts één exemplaar van. Eén applicatie voor de financiën, één applicatie voor de klantenadministratie. En dat alles zoveel mogelijk als pakket of opgebouwd uit services die overal in de informatievoorziening van de organisatie ingezet kunnen worden. Dat zijn belangrijke uitgangspunten voor IT-organisaties. IT begrijpt het dan ook niet als blijkt dat de business helemaal niet zo blij is met hergebruik en de organisatie toch wil vasthouden aan de verschillende CRM-pakketten, ook al kost het minder als er minder pakketten zouden zijn en als de informatievoorziening over afdelingen heen gedeeld zou kunnen worden. Businessmanagers zijn meestal verantwoordelijk voor de continuïteit en winstgevendheid van hun eigen afdeling of divisie. Om dat te bereiken willen ze ook grip houden op de productiemiddelen en informatievoorziening is een van die productiemiddelen. Het delen van de productiemiddelen met andere afdelingen of divisies, met andere belangen en prioriteiten, daar voelt een businessmanager niet veel voor. Verandertrajecten gaan nog moeizamer lopen als er meer partijen bij betrokken zijn: besluitvorming wordt lastiger. En dat is voor een businessmanager, die snel wil kunnen reageren op ontwikkelingen in de markt, vaak niet acceptabel.

In een organisatie, bestaande uit grote divisies met miljoenencontracten en kleinere consultancy-afdelingen, waar de meeste projecten gemiddeld niet boven de 50.000 euro uitkomen, besluit de directie om alle afdelingen op hetzelfde financiële systeem aan te laten sluiten. Omdat de grote divisies belangrijk zijn, wordt bij de inrichting vooral met hun eisen rekening gehouden. Het resultaat is een systeem dat geheel niet aansluit bij de werkwijze van de kleinere afdelingen. De hoeveelheid te registreren gegevens is verveelvoudigd, zonder dat er voor deze afdelingen iets aan informatie wordt toegevoegd. Vaak wordt de invoer zelfs afgekeurd en wordt pas na een jaar duidelijk dat er nooit een factuur verstuurd is.

Na enige tijd zijn diverse afdelingen overgegaan op een eenvoudig, beter passend, pakket dat ze vaak zelf in de markt hebben gekocht.

Processen en procedures

Binnen de IT is het al jaren de gewoonte om de activiteiten te beschrijven in processen en procedures, al dan niet gebaseerd op public domain standaarden. In iedere IT-organisatie is een kwaliteitssysteem te vinden, voorheen op papier, tegenwoordig op het intranet.

De business vindt dat vaak ook prettig: het geeft een idee van een zeker kwaliteitsniveau van een proces dat voor veel niet-IT'ers wat ongrijpbaar en niet helder is. Wat voor de IT echter vaak niet zo duidelijk is, is dat de business het proces ziet als een leidraad, iets waarvan je afwijkt als dat nodig is. En het is vaak nodig in de business, waar geen dag hetzelfde is en je voortdurend te maken hebt met escalaties en kleinere en grotere calamiteiten.

De business ziet graag dat het proces op haar wordt afgestemd. Dat iets niet in het proces past en daarom niet uitgevoerd kan worden, is iets dat voor de business onbegrijpelijk is. Dan pas je toch gewoon het proces aan. En als het moet, slaat de business graag een paar stappen in het proces over. Soms is haast geboden, en te laat reageren omdat het proces dat zo voorschrijft, kan voor de business dodelijk zijn.

Een productiebedrijf heeft het wijzigingsproces ingericht. Alle stappen, zoals inventariseren, prioriteren en het organiseren van besluitvorming, staan erin. Daarnaast is ook beschreven welke documentatie opgeleverd moet worden en waar in het proces dat plaats moet vinden. Uitgangspunt is dat eerst de nodige stappen van registratie e.d. worden doorlopen, en de documentatie wordt aangepast en afgestemd voordat er daadwerkelijk gestart wordt met het bouwen. En dat geldt ook voor programmafouten.

Tenzij er door een storing in de software iets misgaat in de fabriek, wat heel veel geld kan kosten of waar mogelijk gewonden door kunnen vallen. Dan legt men het hele proces aan de kant, trekt men iedereen die iets kan of moet doen erbij en zorgt men er eerst voor dat de storing wordt opgelost.

De ambitie

IT wil graag perfect werkende en mooie oplossingen leveren. Gebouwd met behulp van de nieuwste tools en gebruikmakend van de nieuwste technologieën. Een app voor gebruik op een tablet of smartphone, een schitterende website met graphics en interactieve elementen. Flexibele oplossingen, zodat eindgebruikers hun applicatie zelf kunnen inrichten.

De businessmanager is vooral geïnteresseerd in oplossingen die werken. Goed is meestal goed genoeg. Perfect werkend is mooi, maar kost veel tijd en nog meer geld, altijd meer dan men beschikbaar heeft. En veel gebruikers kunnen niet werken met flexibele oplossingen en creëren daardoor juist meer problemen. De businessmanager moet rekening houden met zijn eigen niet-perfecte medewerkers, dat zijn tenslotte de mensen die het werk doen.

Twee werelden

Tussen de wereld van IT en de wereld van de business lijkt een wereld van verschil te zitten.

De wereld van IT bestaat uit computers, die eendimensionaal, zwart-wit zijn. Computers doen niet meer dan waar ze voor geprogrammeerd zijn. Het is een stabiele en voorspelbare wereld, die bovendien vormgegeven kan worden door de IT zelf.

Een wereld ook waarin strakke procedures een must zijn. Eén vergissing of misinterpretatie en het systeem loopt fout.

Perfectie, schoonheid, voorspelbaarheid, stabiliteit en maken zijn trefwoorden in deze wereld.

De wereld van de business bestaat uit mensen, mensen in de eigen organisatie, mensen als klant, in de politiek, de rest van de wereld. Mensen zijn niet stabiel en niet voorspelbaar. En de business kan maar voor een heel beperkt deel invloed uitoefenen op deze wereld.

De businessmanager moet ervoor zorgen dat hij de concurrentie voor blijft, dat het budget goed verdeeld wordt over alle wensen die er zijn, dat zijn medewerkers, de eindgebruikers, tevreden blijven en hun werk kunnen blijven doen. Strakke procedures werken dan niet. Wat gisteren werkte, werkt vandaag misschien helemaal niet. De business moet vele ballen in de lucht houden en hopen dat het goed gaat.

Werkbaarheid, flexibiliteit, onvoorspelbaarheid, snel reageren en overleven zijn trefwoorden in deze wereld.

Conclusie

Business en IT denken dus anders, acteren anders, vinden andere zaken belangrijk. Maar in beide gevallen denkt en acteert men zoals functioneel is voor het werk. Maar wel anders.

Het lijkt erop dat het voor de business vaak makkelijker is om IT te begrijpen dan andersom. Wat niet wegneemt dat ook IT wat tegemoet kan komen aan de nukken van de business: releases niet helemaal vol plannen, ruimte plannen bij een project voor tussendoor komende wijzigingen, kortere procedures afspreken voor sommige spoed- of standaardwijzigingen.

Maar bovenal is het belangrijk dat men beseft dat er twee werelden zijn en dat de wijze waarop men acteert functioneel is. En dat niet alles in contracten en afspraken kan worden vastgelegd. Wederzijds vertrouwen en respect en open communicatie zijn, net als in iedere andere relatie, de beste voorwaarden voor een goede samenwerking.

Bron: dit artikel is een vrije vastlegging van een presentatie van Remko van der Pols en Yvette Backer, gehouden op de Landelijke Praktijkdag Functioneel beheer, 23 maart 2010.