

>>> Quickscan

- HANDICAPS
- VERTROUWEN
- COMMUNICEREN
- SAMENWERKEN

# Zijn IT-managers ondernemend?

'Ondernemende IT-managers zijn in Nederland op één hand te tellen. Het is een van de oorzaken waardoor business en IT niet op één lijn zitten.' Dit is de ietwat provocerende stelling die als uitgangspunt diende voor een rondetafelsessie over ondernemerschap in IT-management, georganiseerd door *Tijdschrift IT Management* en IT-dienstverlener Garansys. Een select gezelschap van IT-managers kwam bijeen in de Bossche Boardroom om meningen en ervaringen uit te wisselen.

Tekst Arnoud van Gemeren Foto's Eric Fecken



Recent onderzoek van COOLProfs (het voormalige Orange-Wing) schetst een ideaalbeeld: een IT-manager heeft de beste vooruitzichten als hij niet alleen deskundig,

maar ook ondernemend is. De ondernemende IT-manager wil van de IT-organisatie een winstgevende afdeling maken, durft keuzes te maken, benut kansen en heeft een duidelijke focus. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de realiteit een an-

der beeld biedt: dat van falende IT-projecten, mislukte uitbestedingen en een gebrek aan alignment met de business. Dit is het startpunt van de discussie, zoals geformuleerd door gastheer Garansys, een IT-dienstverlener die on-



langs is gestart vanuit Caesar Groep.

## HANDICAPS

De vraag is of IT wel zo ondernemend is. Waarom gaat het niet goed, waarom kan IT blijkbaar haar belofte nog niet inlossen? De IT-managers in de boardroom noemen tal van redenen op, alhoewel er ook genuanceerd wordt. Immers, de tegenstelling sales versus operations bestaat ook – waarbij operations in het verdomhoekje zit – net zo goed als die tussen business en IT.

Dit gezegd zijnde, blijkt IT toch met een aantal handicaps te kampen. De eerste komt voort uit, vreemd genoeg, het succes van IT. Informatietechnologie is inmiddels zo verweven met alle bedrijfsactiviteiten, en informatie wordt zo intensief door de gehele organisatie gebruikt, dat veranderingen in IT gevolgen hebben voor de informatievoorziening – wat men zich niet altijd realiseert. Sterker nog, de business is niet eens in staat de eigen informatiebehoefte goed te definiëren! Ook is er geen huishouden meer te vinden waar niet één of meer pc's staan – zo meent iedereen verstand van IT te hebben. “Een IT'er is niks bijzonders meer”, wordt opgemerkt.

Een tweede handicap voor IT is de toenemende complexiteit. Historisch gezien werken we nu wel met erg veel kleine systemen die men graag allemaal wil koppelen. Dat is een uitzonderlijk complexe taak, waar we misschien niet eens aan zouden moeten beginnen. Ook hebben we de 'basale' zaken wel zo'n beetje geautomatiseerd en zijn we nu aan de complexe taken begonnen. Of, langs een andere as: de T van IT is commodity geworden, zodat het nu om de I draait. Juist de informatiebehoefte en niet de technologie is bij elke toepassing weer anders. En dat terwijl de klant beter op de hoogte is en zich kritischer dan ooit betoont.

Ondanks alle handicaps wordt de vraag 'willen we ondernemend zijn in informatie?' met een volmondig ja beantwoord.

## ORGANISATIE

Misschien ligt de oorzaak van het gesignaleerde gebrek aan ondernemerschap ook op het organisatorische vlak? Inderdaad is de IT-organisatie vaak een kenniscentrum dat de gehele organisatie overziet, nog beter dan de business dat zelf kan. De bekende beren op de weg worden door IT eerder opgemerkt dan door de tegenhangers van de business, wat het ondernemerschap in IT kan belemmeren.

Omgekeerd kan een centraal georganiseerde IT-afdeling een betere gesprekspartner zijn en middels IT een integrerend effect op de bedrijfsprocessen hebben. Hierover blijken de meningen verdeeld. Businessunits willen soms lekker decentraal blijven opereren, zo wordt opgemerkt. En trouwens, procesharmonisatie afdwingen via IT gaat toch ook veel te ver? Maar als de business nu zelf aangeeft één beeld van de bedrijfsprocessen te willen hebben, ligt daar dan niet een geweldige businesscase voor de ondernemende IT-manager? Anderzijds kan dit leiden tot weer een 'hoera-oplossing' met IT, die uiteindelijk niet waargemaakt kan worden. Er moet voor elke toepassing gewoon een goede businesscase zijn. Sterker nog, de business is leidend, IT moet faciliteren en eerst de fundamenten op orde hebben. Daarna kan IT extra palen gaan slaan en haar waarde voor de business aantonen. Zo ben je als IT-manager pas een serieuze gesprekspartner voor je businesscollega's.

## ONDERNEMEND

Dan is de cirkel rond: “Wat is hier nu ondernemend aan?”, merkt een van de deelnemers op. Inderdaad, je IT pico bello kunnen, daar is weinig onder-

## EIGENSCHAPPEN VAN DE ONDERNEMENDE IT-MANAGER



We vroegen de deelnemers aan deze sessie welk waardevol inzicht ze mee naar huis hebben genomen. Tezamen geven deze inzichten een beeld van de eigenschappen die IT-executives toedichten aan de ondernemende IT-manager. Een overzicht:

- Niet alleen de bedrijfsprocessen, maar ook het bedrijfs-model begrijpen.
- Risico's en besluiten durven nemen.
- Kansen creëren en toegevoegde waarde bieden.
- Visie en overtuigingskracht hebben.
- Vertrouwen winnen door snelheid en kwaliteit.
- Voorspelbaar zijn qua kosten en timing.
- Meer op de relatie gericht zijn.
- Aandacht geven aan visie, samenwerking, communicatie.
- Gedreven zijn.
- Infra en kosten op orde hebben; daarna tijd nemen om kansen te signaleren.
- Eigenwijs zijn, uitdagen.
- Naar buiten kijken, de markt en de technische ontwikkelingen volgen.
- Staan voor je mening, vakmanschap etaleren.
- Ook weten welke risico's onacceptabel zijn.
- Betrouwbaar worden – dat brengt je al een heel eind. ✕



nemends aan. Het gaat om *top-line growth* realiseren. De discussie spitst zich toe op de vraag of dit altijd mogelijk is, bijvoorbeeld in het geval het eindproduct geen IT bevat. De deelnemers worden het er over eens dat IT bijna altijd wel een rol speelt. Is het niet in het product, dan wel in het verkoopkanaal of de productieprocessen. Behalve *top-line growth* bieden vindt men toch ook andere manieren van optreden wel ondernemend. Alleen al het feit dat een IT-manager bij de business aan tafel zit, zegt veel. Ondernemerschap kan zich dan uiten in de manier van optreden van de IT-executive. Vertrouwen winnen, daar gaat het dan om. En de mystiek van IT wegnemen door kernachtige voorstellen te formuleren en die aanschouwelijk te maken. Na acceptatie van een voorstel kan er dan budget beschikbaar komen en een informatieplan worden opgesteld, met de afgeleide projecten. Zo kan IT de business een duidelijke roadmap bieden.

Een aandachtspunt bij de roadmap is wel de dynamiek van de business, die zeker niet ver vooruit te voorspellen is. Toekomstbestendigheid en het verzamelen van de juiste requirements zijn factoren die veel aandacht vragen. Een van de deelnemers vertelt hoe zijn gehele bedrijf een cursus productmanagement volgde, om meer oog te leren hebben voor de requirements van de business, en bij implementaties niet te veel op 'pakketniveau' te denken. De business was namelijk al veranderd voor hij zijn implementatie rond had.

#### COMMUNICEREN

Een goede ondernemer krijgt zijn visie over tafel. Is daar wel ruimte voor? Die blijkt er in de praktijk te zijn. Ook wie niet bij de business aan tafel zit, kan soms de directie meekrijgen met een aansprekend en helder plan. Ook direct reports van de CIO, niet alleen de CIO zelf, blijken hier kansen voor te krijgen. Wie de speelruimte goed benut, toont ondernemerschap.

Een goed verhaal is nodig om op directieniveau gehoord te worden. Een plan dat aspecten als TCO en ROI terdege adresseert en goed verdedigbaar is. Maar juist aan dat goede verhaal blijkt het vaak te schorten. CIO's en CFO's hebben in dezelfde Bossche Boardroom regelmatig aangegeven dat het met de communicatie van IT'ers vaak niet in orde is. Wanneer communiceer je als IT-manager op een goede manier? Spreek in elk geval over het te bereiken doel en doe dat in businesstermen. Of, zoals een van de deelnemers het verwoordt: "Ik leg het thuis uit aan mijn vrouw. Als zij het niet begrijpt, gaat mijn voorstel niet naar de directie!" Vermijd discussies over de technische middelen en blijf niet hangen in een schets van alle beren op de weg. Wat doet je voorstel voor de business? – dat is de vraag waar het om draait. Wanneer met je voorstel de business value toeneemt, zal het ook best wat mogen kosten.

## DEELNEMERS

Aan deze rondetafel discussie namen twaalf IT-executives deel:

Wilberth Burg, *Manager ICT, CARe Schadeservice BV*  
 Jan Paul Landman, *CIO, FloraHolland*  
 Roeland Buitelaar, *Information Manager, Stork Industry Services*  
 Eric Kramer, *Program Manager, KPN*  
 Jan Broekhans, *ICT Director, Nidera Handelscompagnie*  
 Rick van Sluijs, *Manager ICT, Zeeland Seaports*  
 Herke Suhr, *IT Manager, Philips Supply Management*  
 Willem van der Craats, *ICT Manager, Vanderlande Industries*  
 Tim Notten, *Corporate Director ICT, Baarsma Wine Group Holding*  
 Ernst-Jan Heuseveldt, *Adjunct Directeur, Rovict*  
 Bas Elvers, *Manager ICT, Clearing House Apothekers B.V.* ✕

Dan blijkt dat CFO's hier heel anders over denken. Op hun jaarlijkse CFO Day heeft meer dan één CFO aangegeven door IT te zijn geconfronteerd met gedwongen upgrades. Gaat de vaak kostbare upgrade niet door, kan de CFO de rest van



het jaar de nodige vernieuwingen in het bedrijfsproces wel op z'n buik schrijven. In eerste instantie herkennen de verzamelde IT-managers dit probleem niet, totdat blijkt dat soms upgrades nodig zijn – met het oog op bijvoorbeeld security – waarvan de business value nauwelijks aantoonbaar is. Een ander vindt de mening van de CFO's herkenbaar, maar vindt dat zij te veel een slachtofferrol aannemen: "Het is beter samen aan tafel te zitten en openlijk te spreken over de noodzaak van bepaalde upgrades om vernieuwing mogelijk te maken." Communicatie is ook hier weer key.

### NIET ALLEEN

Ondernemen doe je niet alleen, maar in nauw contact met de omgeving. Wat merken bijvoorbeeld de medewerkers van de IT-afdeling van een ondernemende IT-manager? 'Never a dull moment', wordt

## GARANSYS

Garansys, een van de gastheren van deze sessie, is eerder dit jaar opgericht op initiatief van de Caesar Groep. Garansys claimt dat de IT-projecten en applicatiebeheer- en consultancydiensten worden geleverd met een gegarandeerde deliverable en een garantie op tijd en op budget. Garansys stelt ten minste 95 procent succesvol te hebben afgerond. De garantie bestaat uit een boeteclausule. Bij IT-projecten die Garansys te laat oplevert, kan een opdrachtgever tot 50 procent van de projectprijs terugkrijgen. Om dit te kunnen waarmaken heeft Garansys een specifieke aanpak ontwikkeld, op basis van de 'Theory of Constraints' van managementgoeroe Goldratt. Deze filosofie is vertaald naar IT: TOC-IT. Meer informatie is te vinden op [www.garansys.nl](http://www.garansys.nl). ✕

er geroepen. Uiteraard zullen IT-medewerkers betrokken moeten zijn bij plannen, zodat ze als het ware partners van hun manager worden. Maar het gaat verder. Een ondernemende IT-manager zou zijn medewerkers moeten stimuleren met ideeën te komen en vervolgens ook tijd en aandacht aan die ideeën moeten schenken. Het belangrijkste van al is misschien wel het optreden van de IT-manager in de boardroom: slaagt hij erin de ideeën van zijn organisatie aan de directie te verkopen? Niet slagen is killing voor de innovatieve mentaliteit in de IT-organisatie. Voorwaar een hele verantwoordelijkheid...

Diverse deelnemers aan de rondetafel sessie blijken af en toe te spreken met collega-IT-managers bij klanten en leveranciers. Over het algemeen blijkt het lastig te zijn de business te passeren en direct met de 'klant van je klant' te gaan praten. Ook is niet altijd de vertaalslag naar de belangen van je eigen interne klant te maken. Toch zijn IT-managers extern niet alleen uit op projecten, ook het opdoen van ideeën is belangrijk. Al met al blijken er toch heel wat projecten in de keten te worden uitgevoerd. In de supply chain is met IT nog veel te winnen. Zo wordt een gezamenlijke applicatie voor reserveonderdelen genoemd, biedt een van de bedrijven zijn leveranciers toegang tot een SharePoint-implementatie en wisselen in het onderwijs concurrerende aanbieders informatie uit. Samenwerking in de keten blijkt veel voor te komen. De business wil nu eenmaal informatie uitwisselen met de buitenwereld en daar kun je als IT-manager op inspelen, zo wordt gezegd.

### KRITISCHE NOTEN EN NUANCE

Tijd voor nog wat kritische noten. Waar komt het beeld vandaan dat IT'ers niet com-

municeren, hun ideeën er niet door krijgen en altijd nee zeggen? Als IT-managers dan zo ondernemend zijn, waarom staan cursussen Business/IT-alignment dan met stip op één in de opleidingentop-10? IT'ers krijgen de boodschap niet altijd goed voor de Bühne, daarover zijn de deelnemers het wel eens. Ze leggen te veel uit. Anderzijds zijn er, zeker in het MKB-segment, IT'ers die weliswaar te veel uitleggen, maar daarbij zo'n enthousiasme tentoonspreiden dat het aantekelijk en overtuigend werkt. IT is een echt vak, zo wordt gezegd, en soms moet je dat tonen en stáán voor je voorstel. En ook: laten zien dat je samen met de business wilt optreden. Ondanks meningsverschillen kan dat het ijs breken. En hoe de IT-manager minder vaak nee kan zeggen? Door de ideale oplossing te demonstreren. Wanneer die te duur blijkt te zijn, niet de hakken in het zand zetten, maar een goedkopere aanpak laten zien, waarbij de IT-manager transparant communiceert over de nadelen daarvan. Zo kan hij voorkomen dat de business om de IT-afdeling heen gaat, 'de club die altijd nee zegt'.

De nuance wil men tot slot ook wel zoeken. Niet iedere IT'er is in de positie ondernemer te zijn. Kan hij zich dan ten minste gedragen als ondernemer? Ook dat valt te bezien. Hooguit 5 procent van de mensen zal ondernemer in hart en nieren zijn. Het is goed hen te stimuleren, ruimte te geven om fouten te maken. Omgekeerd is het niet goed in iedereen een ondernemer te willen zien. Je hebt tenslotte een aantal stabiele beheerders nodig. Ook als het om ondernemerschap gaat, is het zaak de balans te vinden. De balans tussen ondernemen en faciliteren, tussen business enablement en beheer. ✕