

Een assessment van IT-assessments

Het doorlichten van organisaties door middel van organisatiediagnoses heeft inmiddels een rijke historie alhoewel (binnen Nederland) de feitelijke toepassing steeds beperkt is gebleven. Als gevolg van diverse ontwikkelingen (vorming business units, process-redesign, benchmarking, outsourcing) neemt echter de aandacht toe voor de mogelijkheden en moeilijkheden van diagnoses van een organisatie als geheel en diagnoses van deelgebieden zoals de informatietechnologie-functie (IT-assessments). De bedoeling met IT-assessments is het verbeteren van de werkwijze en resultaten van de informatietechnologie-functie. In veel gevallen is dat een reactie op de toegenomen kritiek op de prestaties in verhouding tot de kosten.

■ F. Swinkels

Dienstverlenende organisaties (adviseurs, hardwareleveranciers, softwarehouses) reageren hierop door de ontwikkeling van expertise en methoden. Het is niet mogelijk om binnen aanvaardbare kosten aan alle mogelijke wensen voor IT-assessment te voldoen. Dit betekent dat bij het ontwikkelen van een methode keuzes moeten worden gemaakt. Dit betreft onder andere de volgende punten.

- Het vergelijkbaar maken van IT-functies
Informatietechnologie-functies zijn divers wat betreft de produkten die worden opgeleverd, de organisatiestructuur (mensen, bevoegdheden en taakverdeling), de middelen die ze tot hun beschikking hebben en de gehanteerde werkwijzen. Hierbij speelt steeds de

paradox dat aan de ene kant niet appels met peren moeten worden vergeleken en dat aan de andere kant het streven naar vergelijkbaarheid niet zo ver moet gaan dat ook de relevante verschillen worden weggefilterd. Factoren die leiden tot relevante verschillen zijn onder andere de branche en de ervaring die een organisatie reeds heeft met het toepassen van automatisering [Teulings93].

- Het gebruik van referenties en normen

Een belangrijk onderdeel bij assessment is de vergelijking met andere organisaties. Dit kan impliciet door de ervaring van de adviseur of expliciet door het gebruik van geregistreerde gegevens die vervolgens kunnen dienen als referentiegegevens c.q. norm. Bij afwijkingen van een dergelijke norm is het echter steeds de vraag of de betreffende afwijkingen positief of negatief zijn. Zo is uit een aantal onderzoeken gebleken [Nievelt92] dat bij organisaties die marktleider zijn vaak sprake is van relatief hogere informatietechnologie-uitgaven. Hebben die organisaties daardoor een minder efficiënte informatietechnologie-functie? Het zonder meer overnemen van een aanpak van een andere organisatie die geldt als 'best of class' op het gebied van informatietechnologie kan dus averechts werken. Bij het verzamelen van geformaliseerde referentiegegevens kan de nadruk op een gegeven moment te sterk komen liggen op gegevens die gekwantificeerd kunnen worden en niet op de gegevens die belangrijk zijn om goed inzicht te krijgen in de informatietechnologie-functie.

- Toepasbaarheid en flexibiliteit methode

Bij het maken van een methode is steeds de vraag in hoeverre de uitvoering vooraf moet worden gestructureerd in een standaardaanpak danwel dat de aanpak zo flexibel is dat ingespeeld kan worden op specifieke mogelijkheden en beperkingen die voor een organisatie gelden. Hierbij geldt ook dat rekening gehouden moet kunnen worden met de directe aanleiding voor en het doel met het onderzoek. Dit heeft meestal directe consequenties voor de volgorde van activiteiten binnen het onderzoek en de diepgang die voor een aantal objecten wordt gekozen. Dit kan dus leiden tot een soort gereedschapskist met technieken of meerdere methoden die ieder voor een bepaald toepassingsgebied geschikt worden gemaakt. De opzet van een methode hangt ook nauw samen met de expertise en werkzaamheden van de adviseur en de inbreng die van de medewerkers van de betreffende informatietechnologie-functie wordt verwacht.

OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN METHODEN

In deze paragraaf gaan we in op een aantal overeenkomsten en verschillen van de methoden die in de serie zijn beschreven. Het gaat hier dus uiteraard niet om een overzicht van de beschikbare methoden op de markt. Naast de beschreven methoden zijn namelijk nog diverse andere aanbieders actief. Ook is het niet de bedoeling om een gedetailleerde vergelijking te geven van de methoden. U moet deze oefening maar zien als een kwalitatieve assessment van een aantal IT-assessments. Hiervoor hebben wij geen diepgaande analyse uitgevoerd maar hebben wij alleen gebruik gemaakt van de gegevens uit de artikelen.

In de bijlage bij dit artikel is een gestructureerde samenvatting van de ver-

schillende methoden opgenomen aan de hand van een aantal kenmerken van IT-assessments. Voor een goed beeld van de betreffende methoden verwijzen we echter naar de betreffende artikelen uit de serie.

- Beoogd resultaat

De meeste methoden richten zich vooral op het identificeren van mogelijke knelpunten en het vergelijken van de uitvoering van processen in vergelijking met andere organisaties (positie bepalen). Op basis van de resultaten van deze onderzoeken worden verdere analyses uitgevoerd en actieplannen opgesteld (advisering, richting bepalen). Uit de beschrijvingen van de methoden volgt dat verschillen bestaan wat betreft het accent dat wordt gelegd op positiebepalen danwel richting bepalen. De methode van BSO is primair gericht op het opzetten van een systeem voor beheersing van het software engineering-proces.

- Belangrijkste objecten

Alle beschreven methoden richten zich op het toetsen van processen. Met de term processen wordt echter steeds iets anders bedoeld wat dus erg verwarrend werkt. Zo zien we informatietechnologie binnen bedrijfsprocessen (MEY), groeiprocessen (NNC), primaire processen en managementprocessen (ICG), informatietechnologie-activiteiten (PW) en software engineeringprocessen (BSO). Bij het vergelijken van processen moet ook rekening worden gehouden met de specifieke karakteristieken van de verschillende processen. Vergelijk bijvoorbeeld een proces voor het ontwikkelen van beleid met operationele processen binnen een rekencentrum of die van een helpdesk [Zee94]. Aan deze verschillen wordt in de artikelen weinig aandacht besteed. De keuze voor bepaalde processen geeft wel een duidelijk beeld van de accenten die binnen een methode worden gelegd.

Het toetsen van structuren en van de gebruikte middelen heeft bij de methoden duidelijk een minder belangrijke rol.

- **Factoren voor de beoordeling**

Voor de beoordeling van de processen binnen de informatietechnologie-functie zijn de doelstellingen/strategie van de organisatie en de bedrijfsprocessen de belangrijkste graadmeters. Hier is dus vooral sprake van 'alignment' (ondersteunen huidige strategie) en nog slechts beperkt van 'impact' (waar zijn door informatietechnologie verbeteringen in processen en strategie mogelijk).

- **Toepassing benchmarking**

Bij alle methoden is sprake van een kwalitatieve analyse door adviseurs waarbij gebruik wordt gemaakt van kwantitatieve gegevens. Bij NNC en BSO ligt hierbij meer nadruk op kwantitatieve onderbouwing dan bij de andere.

Omdat de assessments vooral zijn gericht op processen is het benchmarken niet beperkt tot organisaties uit de eigen branche maar kunnen (vooral) vergelijkingen worden gemaakt met processen van organisaties waar die vergelijkbare processen een belangrijke rol spelen. Kwantitatieve gegevens kunnen hier gebruikt worden voor het bepalen van gemiddelden ter vergelijking, maar ook voor het selecteren van de 'best of class'.

- **Uitvoering onderzoek; methode en adviseur**

Ten aanzien van dit kenmerk tonen de methoden aanmerkelijke verschillen. Hier zien we de afweging tussen één flexibelere methode door meerdere instrumenten (MEY, NNC en PW) en het opsplitsen in meerdere methoden die specifiek geschikt zijn gemaakt voor een bepaald toepassingsgebied (ICG, BSO).

Bij alle beschreven methoden van IT-assessment wordt naast de beschreven methode (uiteraard) steeds de mogelijkheid opengelaten tot een klantspecifieke invulling en aanvullend onderzoek.

- **Herkenbare theoretische concepten**
De theoretische concepten zijn voor een deel de merkplaatjes van een methode. Een aantal methoden maakt gebruik van algemeen toegepaste concepten zoals het PBI-model, alignment, kritieke Succesfactoren en het Capability Maturity Model. Bij NNC en ICG is sprake van zelf ontwikkelde concepten (fasentheorie en Information Systems Management Architecture) die ook inmiddels dienen als een herkenbaar symbool van de methode.

TOT SLOT

In de vijf artikelen die inmiddels in de reeks over IT-assessment zijn verschenen is een mooi palet geschetst van de wijze waarop adviseurs omgaan met IT-assessment.

Door technologische ontwikkelingen zal de diversiteit van de informatietechnologie-functies steeds groter worden waardoor het goed vergelijken van processen en resultaten door IT-assessments lastiger wordt.

IT-functies worden echter steeds meer 'gemanaged' waardoor ook gegevens beschikbaar komen die kunnen dienen om intern de ontwikkelingen van de informatietechnologie-functie te volgen en te sturen en eventueel te vergelijken met die van concurrenten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het gebruik van functiepunthanalyses.

Momenteel is er reeds een gevarieerd aanbod van methoden voor IT-assessment waarvan verwacht mag worden dat dat zowel kwantitatief als kwalitatief zich nog verder zal ontwikkelen.

| Onderwerp | Moret Ernst & Young Management Consultants (MEY) | Nolan Norton & Co (NNC) | IBM Consulting Group (ICG) | Price Waterhouse (PW) | BSO/Origin (BSO) |
|---|--|--|--|--|--|
| Beoogd resultaat met de beschreven assessment | Beoordelen huidige situatie vanuit strategisch perspectief | Het topmanagement van organisatie inzicht geven in de eigen IT-situatie ten opzichte van de concurrenten en ten opzichte van het strategische perspectief van de organisatie | Company's IT-scan voor het bepalen van uitgangspunten en knelpunten. Prioriteiten IT afstemmen op bedrijfsdoelstellingen. Bij de assessment van managementprocessen. Positioneren processen van de organisatie ten opzichte van de 'best of breed' uit de multi-client-studie. | Een 'IT-health check' voor het bepalen van problemen en knelpunten. Een 'Information Systems Effectiveness Review' voor een diepgaande beoordeling van ene beperkt aantal IT-gebieden, resulterend in een actieplan. | Een meetsysteem voor inzicht in en beheersen van software engineering-proces vooral gericht op continue verbetering. |
| Belangrijkste objecten die in de assessment worden meegenomen | Geautomatiseerde informatievoorziening in relatie tot strategische richting van de organisatie. De concrete onderwerpen zijn afhankelijk van de specifieke situatie. | Vraagzijde (kwaliteit van systemen, automatiseringsgraad, gebruikersbewustzijn en aansluiting op de strategische doelstellingen). Aanbodzijde (IT-beheersinstrumentarium, IT-organisatie, IT-infrastructuur en kwaliteit IT-personeel) IT-kosten (absoluut en in ratio's). | Bij company's IT-scan alle IT-aspecten. Bij de assessment van managementprocessen 28 managementprocessen (zie betreffende artikel). | IT-organisatie, IT-personeel, IT-management, IT-functies, effectiviteit applicaties, beschikbaarheid en inzet systemen en netwerken en telecommunicatie. | Organisatie systeemontwikkeling, beschikbare middelen, processen, producten en het bestuurlijk informatiesysteem voor het software engineering proces. |
| Factoren die van belang zijn voor de beoordeling van objecten | De relatie met de bedrijfsprocessen en de omgeving van de organisatie. Weging op basis van kritieke succesfactoren. | De ontwikkelingsfase waar een organisatie zich bevindt en het evenwicht tussen de groepprocessen en benchmarks. | Company's IT-scan: afgestemd op de karakteristieken van het primaire proces van de organisatie en de wijze van beheersing. Bij assessment van managementprocessen: externe invloeden (zoals concurrentie) en interne factoren (bijvoorbeeld vorming business units). | De beoordeling wordt vooral gerelateerd aan de organisatiedoelstellingen en de te ondersteunen bedrijfsprocessen (door middel van kritieke succesfactoren). | Doelstellingen van de organisatie en de huidige capaciteiten van de systeemontwikkelingsafdeling. |

| Onderwerp | Moret Ernst & Young Management Consultants (MEY) | Nolan Norton & Co (NNC) | IBM Consulting Group (ICG) | Price Waterhouse (PW) | BSO/Origin (BSO) |
|--|---|---|---|---|--|
| <i>Toepassing benchmarking</i> | Kwalitatief door middel van een referentiemodel voor bedrijfsprocessen, ondersteund met kwantitatieve gegevens. | Kwantitatieve vergelijking van de groepprocessen op basis van gestandaardiseerde meting en relatie met benchmarks voor een bepaalde fase. Soms branchespecifiek. | Bij company's IT-scan vooral een interne kwalitatieve analyse met kwantificering door enquêtes. Bij de assessment van managementprocessen een kwantitatieve vergelijking met gegevens uit de multi-client-studie ('best of breed'). | Bepalen 'best practice' van de IT-activiteiten door het interpreteren van ervaringscijfers per sector door een ervaren adviseur. | Normen (performance indicators) worden gebaseerd op een analyse van doelstellingen en op prestaties in het verleden. |
| <i>Uitvoering onderzoek; methode en adviseur</i> | Referentiemodel, toepassing wordt bepaald door adviseur op basis van specifieke situatie bij het onderzoek. | Methode is een samenhangend geheel van instrumenten. De toepassing van een instrument is gestandaardiseerd. Inzet van instrumenten afhankelijk van specifieke situatie. | Voor de assessments wordt gebruik gemaakt van interviews, vragenlijsten, workshops met gebruikers en medewerkers IT-organisatie, bestuderen documenten en gegevens multi-client-studie, afhankelijk van het betreffende onderzoek. | Een gefaseerd onderzoek waarbij de uitvoering wordt toegesneden op de specifieke situatie. Onderzoek in samenwerking met betrokken partijen uit de organisatie. | Analyse huidige capaciteiten van de organisatie door middel van een process-assessment. Omzetten van organisatiedoelstellingen naar performance-indicatoren en attributen software engineering proces. |
| <i>Herkenbare theoretische concepten</i> | IT als 'enabler' voor bedrijfsprocessen. Kritieke succesfactoren. | Fasentheorie van Nolan, groepprocessen (vraag- en aanbodfactoren). | PBI-model, strategisch alignment, Information Systems Management Architecture. | Kritieke succesfactoren en business process reengineering. | Capability Maturity Model (SEI) en besturingsparadigma. |

Hierbij al echter steeds minder nadruk komen te liggen op (het beheer van) de informatietechnologie en steeds meer op de samenhang met en de waarde voor de organisatie.

'Doet u mij maar een IT-assessment' kan dus niet meer. Een potentiële opdrachtgever heeft dus de keus en zal zich dus goed moeten realiseren wat hij wil bereiken en vervolgens welke methode en organisatie er het beste bij past. Niet in de laatste plaats blijft de adviseur die de assessment uitvoert een belangrijke schakel in het hele verhaal.

Serie: Toekomstige ontwikkelingen

Virtual Reality

Langzaam draait de supertanker met een lading van ruim 300.000 ton ruwe olie uit Oman de smalle vaargeul van de Westerschelde in. Deze toegangsweg naar Antwerpen is berucht vanwege de smalle geul en de vele wisselende zandbanken. Daarom wordt hier altijd gebruik gemaakt van loods- en die de riviermond als hun broekzak kennen. Naast de loods staat de roerganger en achter hen de gezagvoerder. De radaroperator houdt het omliggende verkeer in de gaten en geeft de peiling op de bakens van de walradar.

■ *H. Hoebink*

De loods geeft instructies aan de roerganger. In de verte wordt het silhouet van Vlissingen zichtbaar. De loods weet dat de snelheid moet worden teruggebracht en dat de stroom hier bij eb sterk kan zijn en dwars op de vaar-richting staat. Een snelle berekening leert dat bij een te lage snelheid de kracht van de stroom de overhand krijgt en dat bij een te grote snelheid

LITERATUUR

Nievelt, M.C.A. van, *Managing with Information Technology - a decade of wasted money?* Compact, zomer 1992

Teulings, A.W.M., *Patronen van automatisering in organisaties*, Informatie, jaargang 35 nr. 11

Zee, H.T.M. van der, *Prestatiemanagement in de IT-organisatie*, Informatie-management, maart 1994.

Drs. Ing. F. Swinkels RE RA is EDP-auditor bij Rabobank Nederland en universitair docent aan de Universiteit van Amsterdam.

de draai in de vaargeul niet gemaakt kan worden. Het schip zal dan op de zandbanken vastlopen.

De loods besluit tot een snelheid van 5 knopen, een beetje aan de snelle kant weliswaar, maar het schip wordt daarvoor wel wat beter manoeuvreerbaar. Geleidelijk daalt de snelheid en de kracht van de stroming doet zich gelden. De loods laat de roerganger hiervoor compenseren.

Via de intercom komt een signaal van de uitkijk op de boeg. Een zeiljacht wil de koers van de tanker kruisen en dreigt door de tanker overvaren te worden. Door middel van de scheepshoorn wordt getracht het jacht te waarschuwen. De bemanning van het jacht probeert te gijpen. De kennelijk onervaren bemanning slaagt er niet in de wind weer in de zeilen te krijgen. Het ten opzichte van de tanker nietige scheepje valt stil en blijft met klapperende zeilen liggen.

De loods besluit vaart te minderen en bij te sturen. Hierdoor wordt de bocht