

Van belofte naar businesscase



DE AFGELOPEN DERTIG JAAR IS DE ICT UITGEGROEID TOT EEN BIJNA **VOLWASSEN INDUSTRIE**. TOCH KOST HET VEEL CIO'S MOEITE OM LOS TE KOMEN VAN DE **OPERATIONELE BESLOMMERINGEN** EN ZICH BEZIG TE HOUDEN MET HUN TAAK IN DE BOARDROOM: **WAARDECREATIE DOOR DE STRATEGISCHE INZET VAN IT**. EEN PROFESSIONELE, ANALYTISCHE BENADERING MET GEBRUIK VAN **KWANTITATIEF MANAGEMENT, LEVENSCYCLUSMANAGEMENT EN RISICOMANAGEMENT** LEVERT BEWEZEN OPLOSSINGEN.

Door Randy Lobry

De ict-sector is in Nederland inmiddels goed voor een omzet van meer dan twaalf miljard euro. Naast zestien miljard omzet in telecommunicatie, is dit samen 4,5 procent van het Nederlands bruto nationaal product. Tegenover deze geweldige omzetten zouden ook geweldige opbrengsten moeten staan. Bestuurders met financiën of ict in hun portefeuille tobben echter nog steeds met de inschatting en beheersing van ict-projecten. Budgetoverschrijdingen zijn eerder regel dan uitzondering en de beloofde opbrengsten worden vaak niet gerealiseerd of zijn moeilijk zichtbaar. Het imago van de industrie bij het businessmanagement is – alle inspanningen ten spijt – nog steeds te typeren als ‘veel beloven, maar...’ Het belang van de CIO en haar of zijn portefeuille staat in het informatietijdperk niet ter discussie. Dat geldt wel voor het (on)vermogen van de CIO om ict-investeringen in waarde voor het bedrijf uit te drukken. De sleutel is ict-investeringen meer als een businesscase te presenteren dan als wondermiddel of noodzakelijk kwaad.

Kritisch

Na de hypes rondom de millennium-overgang, de euro-introductie en de dotcombubble zijn businessmanagers en financieel bestuurders kritisch geworden ten aanzien van ict-plannen. Groots en meeslepend investeren is er niet meer bij. Managers zijn steeds meer op hun hoede bij ict-projecten en wensen deze te zien als bedrijfsmatige investeringen, waarbij een harde onderbouwing van het rendement meer en meer wordt geëist. Dit betekent dat er volop werk aan de winkel is voor CIO's die hun boardroom willen meekrijgen in strategische ict-beslissingen. De meest kansrijke aanpak voor de CIO is om de taal van de CEO en CFO te spreken: dat wil zeggen de ict-investeringen presenteren als een zorgvuldig onderbouwde en gekwantificeerde businesscase. Er bestaat steeds bredere consensus over de succes- en faalfactoren bij het plannen, implementeren en beheersen van ict-projecten. De kunst is nu ze met succes te managen. In het vervolg van dit artikel worden enkele

onderdelen besproken van een aanpak die zich richt op de financiële aspecten van ict. Er wordt achtereenvolgens ingegaan op:

- Waarom gaan ict-projecten zo vaak mis? De faalfactoren.
- Wat moet er – gezien de faalfactoren – in ieder geval geregeld zijn? De grondslagen.
- Hoe moeten deze grondslagen in de managementpraktijk vertaald worden? Rendementsgericht management.

Mislukkingen

Waarom gaan ict-projecten zo vaak mis? Bij de Nederlandse overheid komt een op de vijf grote ict-projecten nooit van de grond; het kostte de samenleving tot nu toe miljarden. De Tweede Kamer eiste daarover in november 2007 een parlementair onderzoek. Maar ook in het bedrijfsleven kent iedereen voorbeelden van organisaties die grote moeite hebben hun informatiesystemen werkend te krijgen of te houden. De Amerikaanse Standish Group concludeerde in zijn laatste survey uit 2006 dat twintig procent van alle ict-projecten mislukt. De helft wordt niet volgens plan opgeleverd of voldoet niet aan de verwachtingen van de gebruikers.

Eigen praktijkervaring en eerder gedaan onderzoek naar honderd grotere ict-projecten bracht de volgende faalfactoren van ict-projecten in beeld:

- Geen IT-beleid.
- Geen adequate prioriteitenstelling en middelenallocatie.
- Gebrekkige kennis bij beslissers.
- Automatisering van bestaande processen, ofwel bestaande inefficiency.
- Ontbrekende of onjuiste haalbaarheidsanalyses.
- Ontbrekende of onjuiste kosten-batenanalyses.
- Ontbreken van projectmanagementcultuur en -methodiek.
- Onduidelijk projectresultaat.
- Alleen aandacht voor het automatiseringsaspect (en niet voor onderhoud en exploitatie).

- Niet-gekwalificeerd projectmanagement en onvoldoende projectbeheersing.
- Gebrekkige projectfasering en -besluitvorming.
- Onduidelijke specificaties.
- Onvoldoende gekwalificeerde projectmedewerkers.
- Niet verzilveren van potentieel rendement.
- Ontbreken van gedegen project- en investeringsevaluaties.
- Onduidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Overheersen van politieke en andere persoonsgebonden belangen.

Wat opvalt, is dat de technische complexiteit van nieuwe systemen niet een van de belangrijkste faalfactoren is. Daarbij geldt dat goed projectmanagement (wel een faalfactor) gericht moet zijn op het reduceren en beheersbaar houden van de complexiteit.

Uitgangspunten

Wat zijn de grondslagen voor rendabele ict-projecten? Waarde creëren met ict-projecten is mogelijk zolang er maar via een gestructureerde aanpak wordt gewerkt. De volgende uitgangspunten blijken essentieel te zijn voor een succesvolle – dat wil zeggen rendabele – aanpak van ict-projecten:

- Een ict-project is een investeringsbeslissing. Het project moet niet alleen op functionele, technische, emotionele en/of sociale aspecten worden beoordeeld, maar ook en vooral op financieel-economische gronden.
- Een ict-project wordt beoordeeld op basis van het belang van de investering, uitgedrukt in kosten, baten en tijd. Daarbij gaat het om de volledige levenscyclus van een investering, dus inclusief de exploitatiefase.
- Een juiste selectie van ict-investeringen ondersteunt de bedrijfsstrategie, past in het ict-beleid en is gebaseerd op een zo objectief mogelijke waardeanalyse.
- Alle met de ict-investering gemoeide

‘GROOTS EN MEESLEPEND INVESTEREN IS ER NIET MEER BIJ’



kosten en opbrengsten zijn kwantificeerbaar. Een adequate kosten-batenanalyse vereist een zo compleet mogelijk overzicht van, en inzicht in alle met de investering gemoeide wijzigingen in de bedrijfsvoering en de daarmee samenhangende kosten en baten, zoveel mogelijk in geld uitgedrukt. Kosten en baten die kwalitatief van aard zijn, dienen via een systematische analyse, weging en waardering in geld te worden vertaald.

- Onzekerheden in de kosten-batenanalyse dienen vertaald te worden in rendementsscenario's en te worden verdisconteerd in de analyse.
- Het rendement van ict-projecten wordt aanzienlijk vergroot door de betreffende processen eerst te herontwerpen of te optimaliseren en pas daarna te automatiseren.
- Rendabele ict-projecten vereisen duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokken functionarissen. Dit geldt niet alleen bij de investeringsselectie, maar ook tijdens het project; vooral in de fase wanneer de return on investment wordt gerealiseerd. Daarbij moet duidelijk zijn wie er, zowel in de lijn als in de projectorganisatie, voor welke resultaten van de investering verantwoordelijk is. Op basis hiervan moeten de betrokkenen voor de behaalde resultaten worden gewaardeerd.
- De adequate aanpak om een ict-investering te realiseren is meestal de procesmatige aanpak. Bij realisatie van een ict-investering gaat het vaak om een uniek project, met een duidelijk begin en eind, waarbij verschillende disciplines zijn betrokken onder een tijdelijk management. Daarbij is een projectmatige aanpak vaak het meest adequaat.
- Financiële methoden en technieken die gebruikt worden bij andersoortige investeringen, zijn meestal ook bruikbaar bij ict-investeringen. Bij andersoortige investeringen is het gebruikelijk om verschillende methoden en technieken te hantieren om het potentiële rendement te bepalen. Deze technieken zijn ook nodig en bruikbaar als het om ict-investeringen gaat.

Evalueren

Het achteraf evalueren van ict-investeringen is essentieel. Als dat niet gebeurt, blijft het begroten een vrijblijvende zaak. Door de evaluatie op een niet vrijblijvende wijze uit te voeren en de bij de investering betrokken functionarissen hierbij te betrekken, levert een investeringsevaluatie bovendien essentiële leereffecten op voor nieuwe projecten. Er zijn drie bewezen methodes gangbaar om faalfactoren te vermijden en succesfactoren te benutten:

1. Kwantitatief management:

1. verhoogt het bewustzijn dat een voorstel pas kansrijk is voor acceptatie en succes als het kwantitatief onderbouwd is.

2. Levenscyclusmanagement:

2. verhoogt het bewustzijn dat een ict-investering pas rendabel is als het in alle fases van de levenscyclus gemanaged en gewogen is.

3. Risicomanagement:

3. verhoogt het bewustzijn van de vele bedreigingen van succes, en hoe die vermeden kunnen worden.

Deze drie methodes worden hieronder toegelicht.

Kwantitatief management

Succesvolle organisaties eisen voor elk investeringsvoorstel een uitvoerige kwantitatieve onderbouwing. Toch zijn er nog veel managers die menen dat bij grootschalige verbeterprojecten kwantificeren onmogelijk is. Vaak komen zij met voorbeelden van investeringen die nooit waren gedaan als ze onderbouwd hadden moeten worden. Maar als dan wordt gevraagd op basis waarvan dan moet worden besloten om de desbetreffende investeringen te blijven doen, blijven ze het antwoord schuldig. Investeren zonder onderbouwing is als spelen in het casino. De remedie: zoveel mogelijk kwantificeren en alleen in uitzonderingsgevallen kwalificeren. Nadelen en voordelen in geld uitdrukken maakt resultaten beter meetbaar, vergelijkbaar,

bespreekbaar, evalueerbaar. Kwantificeren levert eenduidige communicatie, voorkomt vrijblijvendheid, creëert commitment en leereffecten. De CIO moet gekwantificeerde businesscases eisen. Een geldbedrag alleen is niet voldoende. Er moet ook inzicht zijn in de onderliggende meetbare maar niet financiële factoren die leiden tot de geldelijke opbrengsten. Randvoorwaarde voor een overtuigende kwantificering is aangeven hoe de ict-investering bijdraagt aan de corporate missie, doelen, ondernemingsstrategie en kritische succesfactoren van de onderneming.

Levenscyclusmanagement

Een ict-investering doorloopt grofweg de volgende stadia gedurende haar levensduur:

1. *Investerings- of projectselectie* (rendementsbepaling).
2. *Projectrealisatie* (rendementsbeheersing).
3. *Systeemexploitatie* (rendementsevaluatie).

Het rendement op IT-investeringen wordt gerealiseerd gedurende de verschillende stadia die in samenhang gemanaged moeten worden. In de praktijk worden echter vaak niet alle stadia gemanaged; de diverse stadia in verschillende mate gemanaged; de verschillende stadia volledig onafhankelijk van elkaar gemanaged.

In de meeste projecten ligt de focus bij ict-investeringen op de projectrealisatie waarbij een projectleider wordt aangesteld die binnen de gestelde tijd en kosten een vooraf gedefinieerd projectresultaat moet opleveren. Hierdoor neemt bij tijdsdruk of dreigende budgetoverschrijding de neiging toe om kortetermijnbesluiten te nemen, bijvoorbeeld om een goedkoper maar minder onderhoudbaar systeem op te leveren. Vaak vergeten managers daarbij dat twee derde van de levenscycluskosten de exploitatie- en onderhoudskosten betreft. Rendementsberekeningen waarin deze niet zijn meegenomen hebben weinig bete-

‘ HET ACHTERAF
EVALUEREN VAN
ICT-INVESTERINGEN
IS ESSENTIEEL ’

kenis. Ook al is precieze inschatting lastig, het is goed mogelijk deze kosten in te schalen met behulp van benchmarks, vuistregels en ervaringscijfers.

Organisatorisch is het belangrijk dat verantwoordelijkheden helder zijn belegd. Vooral de overdracht van projectfase (projectleider) naar beheerfase (systeemmanager) moet goed zijn geregeld. De opbrengsten komen immers niet vanzelf; deze moeten continu en per fase worden gemanaged. Bedrijven die bovenstaande grondslagen niet in acht nemen, vertonen doorgaans de volgende symptomen:

- Jaarlijks zichtbaar, sterk stijgende ict-uitgaven.
- Verschuiving van ict-kosten van de ict-afdeling (zichtbaar) naar de gebruikersorganisatie (onzichtbaar).
- Niet of slecht onderhoud van bestaande systemen.
- Verdringen van nieuwbouw naar onderhoud.

Vooral softwareonderhoudskosten bij legacy-systemen vormen vaak een knelpunt. Oudere systemen zijn doorgaans inflexibel; aanpassing aan nieuwe omstandigheden is moeilijk. De oplossing is niet om oude systemen dan maar geheel te vervangen: dit is symptoombestrijding als niet geleerd wordt van reeds gemaakte fouten.

Kenmerken van bedrijven met relatief lage onderhoudskosten zijn:

- Een op de (toekomstige) business-ontwikkelingen gebaseerde architectuurvisie en expliciet daarvan afgeleide standaards voor hardware, software en interfaces.
- Voor niet of nauwelijks bedrijfsspecifieke toepassingen gebruiken van standaardsoftwarepakketten en het delen van de onderhoudskosten met andere gebruikers.
- Voor de bedrijfsspecifieke, 'bewezen' toepassingen in eigen regie ontwikkelen van modulaire systemen met aantoonbaar snelle en gemakkelijke aanpasbaarheid.
- Voor de bedrijfsspecifieke innovatieve toepassingen in eigen regie ontwikkelen van werkende prototypen en andere vormen van low cost 'wegwerp'-software.
- Het expliciet meerekenen van de

toekomstige onderhouds- en aanpassingskosten van het voorgestelde systeem aan de hand van relatief simpele vuistregels.

- Het gebruiken van een dynamische onderhoudsplanning waardoor het systeemonderhoud gestructureerd, periodiek – dus niet ad hoc – wordt uitgevoerd.
- Het steeds gebruiken van 'proven technology' en positief kritisch volgen van de ervaringen elders met 'unproven technology', waarbij meegeprofiteerd wordt van het door anderen betaalde leergeld, conform het paradigma van open innovatie.

Samengevat betekent levenscyclusmanagement het structureel veranderen en verbeteren van de werkwijze in plaats van ad hoc verbeteren. Dit geldt zowel voor beheer als ontwikkeling. Goede methodieken zijn onder andere het Capability Maturity Model (CMM) voor ontwikkelafdelingen en de Information Technology Infrastructure Library (ITIL) voor beheerafdelingen. Beide methodieken hebben een procesgerichte benadering waarbij door inzicht in de procesgang gericht wordt gewerkt aan verbetering van de procesgang en bijbehorende performance. Toepassing van dergelijke methodieken vergroot de beheersbaarheid en veelal de effectiviteit van het in IT geïnvesteerde geld.

Risicomanagement

De resultaten van ict-investeringen vallen vaak tegen. De mate van risico en onzekerheid bepalen de beheersbaarheid van een project. Risicobepaling en risicobeheersing krijgen dan veelal te weinig aandacht of aandacht in een te laat stadium. Risico is de kans op een gebeurtenis maal de negatieve consequenties van gebeurtenissen. Onderschatting van risico's is een veel voorkomende oorzaak van tegenvallende ict-projecten. Ondernemen is risico nemen – maar dan wel gecalculerde risico's, om de optimale verhouding tussen risico en rendement te realiseren. Het beheersen van risico's verloopt via een aantal stappen:

1. Identificeren van risicofactoren.

Hierbij moet gekeken worden naar pro-

jectrisico's, omgevingsrisico's en exploitatierisico's.

2. Bepalen van kansen, gevolgen en samenhangen.

Indien men heeft vastgesteld dat bepaalde risicofactoren elkaar beïnvloeden kan men deze groeperen zodat ze beter te beheersen zijn.

3. Verkleinen van risico's, bijvoorbeeld door:

- a. Extra informatie te verwerven (bijvoorbeeld door vooronderzoek of aankoop van informatie).
 - b. Vermijden van risico's (bijvoorbeeld door verlaging van de eisen, meer proven technology of standaardpakketten te kiezen).
 - c. Afwenteling van risico's (bijvoorbeeld door doorberekening aan klanten of boeteclausules voor leveranciers).
- #### 4. Monitoren en managen van resterende risico's.

Perspectief

Informatie- en communicatietechnologie is bij uitstek de sector waar spectaculaire innovatie en groei plaatsvinden. Google, Dell, TomTom, YouTube, eBay en Facebook zijn maar enkele voorbeelden van industrieleiders die vijftien jaar geleden nog niet eens bestonden. Geen CEO of CFO kan zich permitteren de enorme potentie van ict-ontwikkelingen te negeren. Het is de verantwoordelijkheid van de CIO om te zorgen dat ict-investeringen een succes zijn, door een goede financieel-economische onderbouwing te eisen. Zonder de innovatieve kracht te beknotten ligt de oplossing in een meer professionele en managerial benadering van het vakgebied.

 **RANDY LOBRY** is managing director van Magnitude Consulting (www.magnitude.nl), een organisatieadviesbureau dat grote strategie-, veranderings- en besturingstrajecten begeleidt.