

**Focus INTERPRISE**  
issues in ondernemen met ICT

# World Class IT

**van service naar business gericht  
met uw ICT-organisatie**

**KPMG Consulting**

eindredactie: Guus Delen

deze reeks staat onder redactie van drs. Ton Schotgerrits



© 2000, KPMG Consulting

Alle auteursrechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden gekopieerd en/of vermenigvuldigd zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Het verbod betreft ook gehele of gedeeltelijke bewerking.

Correspondentie inzake overneming of reproductie richten aan:

Uitgeverij Tutein Nolthenius, Willem van Oranjelaan 5, 5211 CN 's-Hertogenbosch.

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

[info@utn.nl](mailto:info@utn.nl)

KPMG Consulting N.V.

Rijnzathe 10, 3454 PV De Meern

Telefoon: 030 658 1 658

Fax: 030 658 3 658

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

ISBN 90-72194-61-6

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Besturing van ICT: een zaak voor topmanagement . . . .</b>	<b>13</b>
1.1	ICT: toverdoos of doos van Pandora? . . . . .	13
1.2	Ondernemingsbesturing en ICT. . . . .	17
1.3	Rollen in verandering . . . . .	28
1.4	Conclusie. . . . .	30
<b>2</b>	<b>Het World Class IT Groeifasenmodel . . . . .</b>	<b>35</b>
2.1	Inleiding . . . . .	35
2.2	Vraag en aanbod . . . . .	36
2.3	Het Groeifasenmodel . . . . .	38
2.4	Conclusie. . . . .	47
<b>3</b>	<b>Transformatie van de ICT-functie . . . . .</b>	<b>49</b>
3.1	Inleiding . . . . .	49
3.2	Transformatie: luxe of noodzaak?. . . . .	50
3.3	De aard van de transformatie . . . . .	54
3.4	De context van de transformatie . . . . .	60
3.5	Een checklist. . . . .	65
3.6	De leider van een transformatie . . . . .	74
3.7	Verdwaald raken onderweg . . . . .	80
3.8	Conclusie: de 10 geboden van transformeren . . . . .	81
<b>4</b>	<b>Outsourcing, insourcing . . . . .</b>	<b>83</b>
4.1	Inleiding . . . . .	83
4.2	Decide sourcing: wat outsourcen?. . . . .	87
4.3	Procure supplier: leveranciersselectie . . . . .	90
4.4	Manage contract . . . . .	93
4.5	Einde contract: terug bij af? . . . . .	94
4.6	De toekomst . . . . .	94
4.7	Enkele cases . . . . .	95
<b>5</b>	<b>Performanceverbetering met standaardsoftware . . . .</b>	<b>107</b>
5.1	Inleiding . . . . .	107
5.2	ICT-oplossingen . . . . .	109

## **World Class IT**

5.3	Scenario's voor performanceverbetering met standaardsoftware . . . . .	111
5.4	Selectiecriteria voor een scenario. . . . .	119
5.5	De scenariokeuze. . . . .	129
5.6	Conclusie . . . . .	130
<b>6</b>	<b>Performancemanagement in ICT-organisaties . . . . .</b>	<b>133</b>
6.1	Inleiding . . . . .	133
6.2	Performance management in ICT-organisaties . . . . .	135
6.3	Volwassenheid van ICT-organisaties en performancemanagement . . . . .	141
6.4	Enkele cases . . . . .	149
6.5	Conclusie . . . . .	163
<b>7</b>	<b>E-business en de nieuwe ICT-functie . . . . .</b>	<b>167</b>
7.1	Inleiding . . . . .	167
7.2	De nieuwe economie . . . . .	167
7.3	Vragen omtrent de ICT-functie . . . . .	169
7.4	De ICT-functie in de rol van makelaar . . . . .	170
7.5	Transformatie volgens het incubatorprincipe . . . . .	174
7.6	Conclusie . . . . .	179
	<b>Bijlage 1: Service Level Agreements . . . . .</b>	<b>183</b>
	Toelichting . . . . .	183
	<b>Bijlage 2: ITIL . . . . .</b>	<b>191</b>
	Waarom ITIL? . . . . .	191
	Betekenis voor de ICT-functie . . . . .	191
	Wat is ITIL? . . . . .	192
	Wat ITIL niet is . . . . .	195
	Verbreiding in Nederland . . . . .	195
	<b>Over de auteurs . . . . .</b>	<b>197</b>

## Voorwoord

Het met behulp van computers mechaniseren van administratieve processen: dat is de ervaring van de meeste bedrijven met ICT. Die ervaring zit vol builen en schrammen van over de eindstreep geduwde ICT-projecten die vervolgens ‘geslaagd’ werden genoemd.

Toen kwam plotseling Internet uit de lucht vallen en moest je als manager verstand hebben van e-commerce en rukte de computer ineens op tot in het primaire proces. En daar zijn wij dan als management met tweelinker handen aangeland. En wij hopen daarvoor ons rekencentrum te vertrouwen want, ... eh ..., wij hebben niets anders dan dat. En KPMG natuurlijk.

Dat rekencentrum, de ICT-afdeling of hoe het ook heet, heeft zijn eigen stormachtige ontwikkeling doorgemaakt. Of is er nog volop mee bezig. En anders dan bij de bedrijfskundige toepassing van ICT bestaat daar nauwelijks literatuur of documentatie over. Dit boek voorziet in de leemte daarover. Het geeft aan het algemeen management een overzicht in de broodnodige verbeterprocessen in de ICT-functie. Het brengt de verschillende veranderingen met elkaar in verband en geeft een ordescheppende structuur aan. Het geeft een heldere blik op zaken als: performanceverbetering, governance, outsourcing van de ICT-functie.

Ook de ICT-organisatie moet (zichzelf) klaar gemaakt (hebben/worden) voor client/server, data warehousing, call centers e-business en dan niet alleen de techniek – daarover geven vele leveranciers cursussen – maar met name de kwaliteit van de ICT-organisatie.

Die ICT-organisatie is uw eigen businesspartner van morgen: uw e-vraagbaak en uw e-chilleshiel. Daarom is de kwaliteit van uw ICT-organisatie uw én hun belang. Dit boek geeft inzicht, doorzicht en ervaring voor de ICT-manager en voor zijn bazen.

Ton Schotgerrits, eindredacteur  
Bilthoven, augustus 2000

## Inleiding

De meeste bedrijven zijn in de afgelopen decennia totaal afhankelijk geworden van een goed functionerende Informatievoorziening en CommunicatieTechnologie (in dit boek verder aangeduid met ICT). De millenniumpaniek van het afgelopen jaar heeft duidelijk aangetoond hoe diep dit bewustzijn intussen is doorgedrongen. In dit boek wordt het beschikbaar stellen van die ICT behandeld als een zelfstandige bedrijfsfunctie, de zogenoemde ICT-functie. Om in de concurrentieslag boven te blijven, heeft ieder bedrijf een ICT-functie nodig die op maat is en op maat blijft voor dat bedrijf. Dat laatste houdt in dat de ICT-functie geen belemmering mag zijn wanneer de (markt)positie van het bedrijf verandert; integendeel, ICT zou juist de enabler moeten zijn voor de noodzakelijke flexibiliteit van een modern bedrijf.

### *Doelgroep*

Dit boek is bedoeld voor iedere manager of adviseur die te maken heeft met het ontwikkelen, aansturen of besturen van de ICT-functie vanuit het business-belang van die functie.

### *Opbouw*

Dit boek geeft een overzicht van de modellen (zeg het kader of de gereedschappen) die de WCIT-adviespraktijk van KPMG op dit terrein hanteert. De echte waarde zit echter in de praktijkervaringen (de cases) die binnen deze kaders zijn opgedaan en die de lezer in ruime mate in dit boek zal aantreffen.

Hoofdstuk 1 begint vanuit het perspectief van het bedrijf zelf en laat zien dat het beleid en de organisatie van ieder bedrijf leidend moeten zijn voor de ‘Governance van de ICT-functie’ (onze excuses voor een aantal Engelse termen in het boek, maar de nieuwe begrippen in dit vak ontstaan nog steeds in de Angelsaksische landen en zijn niet zonder verlies van betekenis door één Nederlandse term te vervangen).

Vervolgens behandelt hoofdstuk 2 het World Class IT Groeifasenmodel, dat specifiek voor de ICT-functie is afgeleid van het

## World Class IT

algemene maturity-model van Nolan. Dit groeifasenmodel maakt gebruik van de ITIL-indeling van beheerprocessen, die inmiddels als een soort industriestandaard geldt. Deze indeling is apart opgenomen in bijlage 2. Een ander sleutelbegrip voor maturity in het beheer van ICT is het SLA (Service Level Agreement). Hiervoor kunt u in bijlage 1 een raamwerk terugvinden. In het groeifasenmodel wordt het verband met de volwassenheid van het bedrijf zelf gelegd, doordat nader onderscheid wordt gemaakt tussen de volwassenheid van de aanbodzijde en de volwassenheid van de vraagzijde van de ICT-functie. Dit model zal in alle volgende hoofdstukken terugkomen. Zo'n model is bijvoorbeeld nuttig om een assessment of een benchmark mee te doen en zo te bepalen hoever uw bedrijf is in vergelijking met de concurrentie, of om te bepalen welk niveau de ICT-functie van uw bedrijf zou moeten hebben. Daarmee begint pas de echte uitdaging, namelijk *hoe* de ICT-functie dan op dat gewenste niveau te brengen. Deze kunst wordt toegelicht in hoofdstuk 3, 'Transformatie van de ICT-functie'.

In onze visie is outsourcing (hoofdstuk 4) de volgende stap in de ontwikkeling van de ICT-functie. In de huidige ontwikkeling naar een netwerkmaatschappij ligt het voor de hand om functies die niet tot de kerncompetentie van een bedrijf behoren uit te besteden, en daar hoort ook vaak een deel van de ICT-functie bij. Op het eerste gezicht lijkt het vreemd om een ICT-functie eerst helemaal op te poetsen om hem vervolgens van de hand te doen. In feite is dit 'rijp maken' echter een voorwaarde voor succesvolle outsourcing, zoals tal van voorbeelden waarin men een onrijpe ICT-functie ofwel een probleem heeft willen outsourcen aantonen.

De volgende twee hoofdstukken van het boek behandelen een paar processen die spelen in een meer volwassen ICT-functie. Hoofdstuk 5 laat zien dat met een juiste aanpak voor systeemontwikkeling gebaseerd op bijvoorbeeld ERP-pakketten wel degelijk grote voordelen voor een bedrijf te behalen zijn. Daarna laat hoofdstuk 6, 'Performancemanagement', zien hoe je een al dan niet uitbestede ICT-functie kunt monitoren, gerelateerd aan de kritische succesfactoren voor het bedrijf zelf.

In de eerste zes hoofdstukken is zo de ontwikkeling van de ‘klassieke ICT-functie’ behandeld. Deze functie zal in het komende decennium echter revolutionair veranderen als gevolg van de opkomst van e-business. Hoewel we nu niet kunnen voorspellen hoe dit precies zal verlopen en hoe snel dit zal gaan, geven we in hoofdstuk 7 toch vast een blik vooruit op een radicaal andere ICT-functie in het tijdperk van de nieuwe economie.

Guus Delen, redacteur

De Meern, augustus 2000

# 1 Besturing van ICT: een zaak voor topmanagement

## Over ICT governance en management

Drs. J. van Dullemen en drs. S. van Aken

### 1.1 ICT: toverdoos of doos van Pandora?

In de Internet-revolutie die op het moment lijkt plaats te vinden, wordt heel wat gevraagd van het topmanagement van bedrijven. Wat zijn de effecten van Internet op de marketing en de concurrentiepositie? Welke kansen liggen er in de bedrijfsketen? Of is het weer een hype van de ICT-industrie, die al eerder met het jaar 2000 flink verdiend heeft met horror-verhalen. Feit is dat in rap tempo niet alleen veel bedrijven online gaan en hun bedrijfsvoering en strategie aanpassen, maar ook dat er veel nieuwe ondernemingen ontstaan waarvan sommige al zijn begonnen traditionele ondernemingen over te nemen. Hoewel het belang van ICT met andere technologieën zoals ERP, EDI<sup>1</sup> en client/server voor ondernemingen al groot was, is ICT met de komst van Internet definitief de agenda in de bestuurskamers gaan beheersen. Veel zekerheden zijn hierbij niet te geven. Toch noemen we er drie.

De eerste zekerheid is, hoe flauw het ook klinkt, dat er geen zekerheid over de toekomst is. Het aanbod van nieuwe technologieën met mogelijk grote invloed op ondernemingen is groot. Op het moment van schrijven zijn dat bijvoorbeeld e-services, WAP en XML<sup>2</sup>. En dan te bedenken dat de meeste organisaties

---

1 Enterprise Resource Planning (ERP), Electronic Data Interchange (EDI).

2 Wireless Application Protocol (WAP), Extensible Markup Language (XML).

## World Class IT

nog goed aan de slag moeten met de 'eerste generatie' e-business. Veel organisaties hebben daarom verschillende e-projecten lopen, in verschillende afdelingen en business units. Enige chaos past daarbij wellicht wel, de beste Internet-ideeën schijnen tenslotte bij voorkeur in kelders, garages of cafés te ontstaan. Maar enige coördinatie, afstemming en meting is natuurlijk noodzakelijk. Zonder bestuur en management geen strategische innovatie.

Een tweede zekerheid is dat het feilloos functioneren van de website, het netwerk en de applicaties noodzakelijk is. De *beschikbaarheid* van de systemen moet hoger zijn dan ooit. Tenminste, als de onderneming online is. De kosten van het uit de lucht zijn van een e-commerce onderneming lopen snel in de papieren en het aanzien kan flink geschaad worden. Het overkwam een Nederlandse Internet Service Provider, die aan de klanten mocht uitleggen waarom e-mails verkeerd bezorgd waren. Het kan zelfs effect hebben op de beurskoers, zoals een Amerikaans elektronisch veilinghuis ondervond. Toen ICT nog achter de schermen zat of over kantoorautomatisering ging, konden topmanagers nog zonder veel schade alles wat ICT betrof aan de automatiseringsafdeling overlaten. En als die het niet goed deed, nou ja, dan besteedde je het uit, nietwaar? Maar die tijd is voorbij. Topmanagers kunnen zich afvragen welke verantwoordelijkheden zij hebben en welke verantwoordelijkheden en vaardigheden ze waar in hun organisatie nodig hebben. Net zo min als dat e-projecten aan alleen automatiseerders moeten worden overgelaten.

Een derde zekerheid is dat ICT een elementaire bedrijfsfunctie is geworden vergelijkbaar met financiën, marketing & sales, human resources, productie en distributie, enzovoort. Bovendien is het meestal een enorme kostenpost als percentage van de totale operationele bedrijfskosten. Aangezien bestuurders vaak uit 'traditionele' bedrijfsfuncties komen en geen affiniteit of ervaring met ICT hebben, kunnen beslissingen op onvoldoende grond genomen worden dan wel overgelaten aan de verkeerde. Een citaat uit een bestuurskamer: de pc is een toverdoos waar ik maar van af blijf. Waar dit toe leidde? Uit onvrede werd de eigen automatisering van de hand gedaan aan een service provider. De