

## **Productiviteitsverbetering in IT ligt voor het oprapen**

De mate van gebruik van zakelijke software wordt structureel overschat door IT-verantwoordelijken. Daardoor gaat er onnodig veel tijd en budget verloren aan software-ontwikkeling en beheer, blijkt uit onderzoek van Novio Data en Info Support onder 250 IT-verantwoordelijken en 300 eindgebruikers in Nederland. De productiviteitsverbetering ligt voor het oprapen: er kan flink bespaard worden door geen overbodige functionaliteit meer te ontwikkelen. Maar dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. CIO's zullen hun strategische koers moeten omgooien en kunnen hierbij een voorbeeld nemen aan succesvolle lean startups als Netflix, Airbnb en Uber.

De resultaten van het onderzoek laten weinig interpretatieruimte over: de meeste eindgebruikers benutten tussen de 40 en 60 procent van de functionaliteit van software die ze tot hun beschikking hebben, terwijl IT verwacht dat er tussen de 60 en 80 procent actief ingezet wordt. Een kostbare overschatting, want de ontwikkeling en het beheer van software slokt veel tijd en budget van IT op, respectievelijk 79 en 74 procent.

De software-wereld is continu in beweging en dit heeft invloed op de gehele organisatie. Technologische ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld de opkomst van cloud en mobility, zorgen ervoor dat er flexibeler en onafhankelijker kan worden gewerkt. De voordelen van goed ingerichte IT-infrastructuren worden voor iedereen in de organisatie steeds merkbaarder. Je zou dan ook denken dat software voor de gehele organisatie relevanter is geworden en business en IT dichter bij elkaar zijn gekomen. Hoewel het geen grote verrassing is dat software nog steeds meer functionaliteit bevat dan daadwerkelijk wordt gebruikt, is de kloof tussen IT en gebruikers dat wel.

### **Oorzaken voor kloof**

De kloof is te verklaren vanuit bredere ontwikkelingen. Alles is tegenwoordig gericht op digitalisering en iedereen heeft, al is het maar een beetje, verstand van IT. Succesvolle nieuwe bedrijven, op alle markten, zijn zelfs volledig IT-gedreven. Netflix is bijvoorbeeld niet ontstaan vanuit een entertainment-gedachte, maar bouwt voort op streaming-technologie. Je zou het een IT-bedrijf kunnen noemen. Dat geldt ook voor andere voorbeelden als Airbnb en Uber. Digitalisering ligt ten grondslag aan deze organisaties en is dan ook in alle lagen doorgedrongen.

Binnen veel bedrijven wordt er van oudsher gewerkt van behoefte, naar projectplan, tot resultaat. De tijd die wordt genomen voor dit proces past niet meer bij de huidige tijdsgeest en de fase tussen idee en go-to-market duurt simpelweg te lang. Tijdens het ontwikkelproces is er nauwelijks aandacht voor de eventueel veranderende vraag; er wordt gewerkt naar het vooraf vastgestelde resultaat.

Daar komt bij dat de project governance van oudsher nog stug is. Budgetten worden vaak voor een jaar vastgesteld en eenmaal vergeven, is er geen tussentijdse wijziging meer mogelijk. Dit leidt ertoe dat de business het liefst zoveel mogelijk vraagt, uit voorzorg. De gedachte 'als we het nu niet vragen,

krijgen we het nooit meer' heerst en dat zorgt ervoor dat er ook voor de niet-noodzakelijke functionaliteit tijd wordt gereserveerd.

Een andere oorzaak voor het feit dat softwareontwikkelprocessen te lang duren, ligt in de structuur van de organisatie. De traditionele keten van idee tot productie bestaat meestal uit business, IT development en IT operations. Vaak zijn deze onderdelen ingericht in aparte afdelingen, die hun eigen prioriteiten en snelheden hebben. De afstemming tussen de afdelingen is door de verschillen lastig en zorgt vaak voor veel vertraging.

### **Verandering noodzakelijk**

Om meer efficiëntie in IT – en uiteindelijk in de totale organisatie – te bewerkstelligen, is een sterke focus nodig op het versnellen van de cyclus van idee tot gebruik. De CIO is daarin niet langer een ondersteuner, maar een vernieuwer die leidend is in technologie en digitalisering. Dat kan alleen als de CIO een overtuigende sleutelpositie en daarmee een strategische rol binnen de organisatie krijgt toebedeeld. De CIO doet er goed aan zich te richten op de volgende punten:

#### **- Stimuleer het denken in Minimal Viable Products**

Het is belangrijk dat zowel business als IT gaan denken in *Minimal Viable Products* (MVP). De traditionele denkwijze vanuit budgetten en het beoogde totale eindresultaat, resulteert vaak in meer functionaliteiten dan noodzakelijk. Het denken in MVP gaat uit van het tegenovergestelde principe: zodra er een vraag is, wordt er bekeken wat er minimaal nodig is om daaraan te beantwoorden: het *minimal viable product*. Vanuit de feedback loop met de gebruiker wordt gekeken waar verbeterpunten liggen en waar meer ontwikkeling nodig is. Dit voorkomt dat er mismatches ontstaan tussen ontwikkeling en uiteindelijk gebruik. Deze *agile* manier van werken maakt vlot anticiperen mogelijk en resulteert in een product dat op een natuurlijke manier groeit, direct volgend op de vraag.

#### **- Breek muren tussen afdelingen af**

Een belangrijke oorzaak van vertraging in het ontwikkelproces, is de structuur van organisaties. Elke overdracht tussen afdelingen vraagt tijd, vaak onnodige tijd. De CIO stuurt de afdelingen ontwikkeling en beheer aan, soms zelfs al geïntegreerd in een DevOps-team. Het is verstandig om ook het business-onderdeel zoveel mogelijk te integreren. Een volgende stap zou een BusDevOps-team kunnen zijn.

#### **- Ga voor zoveel mogelijk autonome aanpak**

Om de cyclus te versnellen, is zoveel mogelijk autonomie van (Bus)DevOps-teams gewenst. Als het team het proces zoveel mogelijk zelfstandig kan uitvoeren, dus zelf kan prioriteren en keuzes kan maken, zal het ontwikkelproces zo dicht mogelijk bij de feitelijke behoeften blijven. Ook de uitrol naar productie en de quality gates (bijvoorbeeld risico assessments) die hierbij horen, vallen onder de verantwoordelijkheid van het team.

#### **- Automatiseer infrastructuur en quality gates**

Een softwareontwikkelproces kent veel procedures die verplicht zijn, zoals bepaalde testen en controles (ook wel quality gates genoemd). Ook deze momenten zijn tijdrovend en kunnen versneld worden door ze te automatiseren. Daarnaast kunnen de inrichting, uitrol en configuratie van het uiteindelijke product in sommige gevallen geautomatiseerd worden.

### **Bi-modal IT**

Voor het veranderen van deze structuren, processen en denkwijzen, is het essentieel dat de rol van CIO sterker, strategischer en centraler binnen de organisatie wordt. Dat kan natuurlijk alleen als er draagvlak voor is. Een grote uitdaging, zeker in organisaties waarin sterk wordt gehecht aan de traditionele manier van werken. De kloof tussen ontwikkeling en gebruik is daarmee niet alleen een IT-vraagstuk, maar een vraagstuk dat de hele organisatie aangaat. De CIO moet zo veel mogelijk samenwerken met stakeholders, van de raad van bestuur tot aan development, marketing en operations.

Het is logisch dat het tijd kost om draagvlak in de hele organisatie te realiseren en de CIO zal dan ook stap voor stap te werk moeten gaan. Gartner's model 'Bi-modal IT' kan hierbij helpen: gelijktijdig wordt er gewerkt via twee modussen: één op de traditionele manier en één via de meer *agile* aanpak. Terwijl de business-gevolgen niet direct heel groot zijn, kan de CIO wel de meerwaarde laten zien van de nieuwe manier van werken, belangrijke lessen in kaart brengen en er op bijsturen, en de nieuwe werkwijze stap voor stap uitrollen.

### **Praktisch**

Zoomen we meer praktisch in op deze manier van werken, dan zullen de volgende zaken zeker gaan veranderen:

- **Begrotingscyclus**  
Voorheen was er sprake van gekaderde projecten met vooraf vastgestelde resultaten. Op basis hiervan was een begroting eenvoudig opgesteld. Nu er gewerkt gaat worden volgens een kortcyclisch proces, bijvoorbeeld volgens het DevOps-principe, wordt begroten complexer. Er kan beter worden begroot op capaciteit en gewenste verandering dan op eindresultaat.
- **Contractbasis**  
Flexibiliteit is belangrijk en slimme contracten met leveranciers en partners zijn daarbij essentieel. Kortlopende contracten maken snel bijsturen mogelijk en een focus op kwaliteit in plaats van op resultaat zorgt dat het proces efficiënt en doelgericht blijft.
- **Teamindeling**  
Het werken met vooraf ingerichte projectteams is voorbij. De verschillende bedrijfsonderdelen – business, development, operations – moeten steeds met elkaar in verbinding staan om samen tot het beste resultaat te komen.
- **Procesbewaking**  
Het ontwikkelproces moet gebaseerd worden op tussentijdse ervaring en behoeften. Denk in minimale functionaliteiten en bouw frequent testmomenten in. Hierop kan bijgestuurd worden. Gebruikers zijn bovendien steeds veeleisender en weten beter wat ze willen. Hier kan

tijdens de ontwikkeling van geprofiteerd worden door feedback mee te nemen, zodat functionaliteit uiteindelijk sneller en continu gereleased kan worden.

### **Duurzame aanpak**

Het moge duidelijk zijn: bij het realiseren van meer efficiëntie en het verkleinen van de kloof tussen business en IT gaat de CIO niet over één nacht ijs. De kern van het vraagstuk ligt veel dieper in de organisatie en vraagt om een compleet nieuwe koers voor alle lagen van het bedrijf. Aan de CIO de taak om hier het voortouw in te nemen en het pad naar digitalisering uit te stippelen.