

## Cuparius Advies: HET ADVIESBUREAU

Cuparius Advies (CuA) is een adviesbureau dat zich inmiddels kan baseren op 18 jaar ervaring in het ondersteunen van organisaties op verschillende vakgebieden in diverse branches. CuA onderscheidt zich daarbij door eenvoud, daadkracht en een pragmatische werkwijze. Onze analyses en adviezen geven wij weer in korte en duidelijke rapportages. Bij de implementatie van onze adviezen ondersteunt CuA door middel van project- en interim management.

### Onze uitgangspunten

**Communicatie:** Goede communicatieve vaardigheden zijn onontbeerlijk voor consultants, project- en interim managers. CuA hecht veel waarde aan wat wij noemen "warm communiceren". Het contact moet "goed" zijn, het moet "klikken".

**Bescheidenheid:** In onze opvatting passen consultants, project- en interim managers een bescheiden houding en dienen zij tegelijkertijd overtuigingskracht uit te stralen. Eenvoud en daadkracht, zeggen wat je doet en doen wat je zegt vinden wij belangrijk.

**Samenwerking:** Om resultaten te boeken is samenwerking onontbeerlijk zowel met de medewerkers in de organisatie als met leveranciers en andere deskundigen.

**Zakelijkheid:** Wij hechten eraan duidelijke afspraken te maken en deze in overeenkomsten vast te leggen zodat er geen misverstanden ontstaan.

### IT-management

#### Inleiding

De aansturing van de IT binnen een organisatie is onder te verdelen naar een zestal aandachtsgebieden. Elk van deze aandachtsgebieden zijn gebieden waarmee de plaats, werking en dus de effectiviteit van de IT te sturen is. Deze aandachtsgebieden zijn:

1. Strategische impact
2. Organisatorische integratie van nieuwe technologieën
3. Assimilatie van nieuwe technologieën
4. De beheersing van IT middelen
5. De beheersing van de applicatie ontwikkeling
6. Betrokkenheid van de drie partijen

Hierna wordt de betekenis van elk van de zes aandachtsgebieden kort toegelicht.

#### Ad. 1 Strategische impact.

De organisatie stelt haar commerciële en bedrijfsdoelen vast. Om deze doelstellingen te bereiken wordt ook een bepaalde strategie gevolgd. Deze strategie is expliciet maar ook vaak impliciet aanwezig. De IT-organisatie en implementatie heeft een directe invloed op de bedrijfsstrategie. Bij het goed inzetten van de IT zal deze de bedrijfsstrategie versterken.

Uit onderzoek is gebleken dat de IT vaak niet op de juiste wijze bijdraagt aan de realisatie van de bedrijfsstrategie. Zo worden keuzes over welke infrastructuur gekozen worden, welke applicatie ontwikkeld worden (en welke niet) en hoe de IT-organisatie ingericht wordt, vaak gebaseerd op IT-gerichte argumenten. De bedrijfsstrategie wordt hierbij gebruikt om de IT-keuzes te valideren of om deze een hogere prioriteit te geven.

De gevolgen hiervan vallen in twee verschillende richtingen uiteen:

- De IT werkt een effectieve realisatie van de bedrijfsstrategie tegen
- De IT dwingt de organisatie de bedrijfsstrategie te wijzigen.

De laatste richting hoeft niet direct een probleem te zijn. Het is vaak mogelijk dat de noodzaak voor wijzigen van de bedrijfsstrategie vanuit IT-achtergronden naar boven komen.

Desastreus zijn deze ontwikkelingen echter vaak doordat de wijzigingen van de bedrijfsstrategie van binnenuit komen in plaats dat deze door een analyse van de omgeving gevalideerd worden.

## **Ad 2. Integratie van nieuwe technische platforms**

De snel veranderende informatietechnologie is een extra handicap voor de aansturing voor het IT management. Niet alleen worden nieuwe technologieën ontwikkeld. De nieuwe technologieën vereisen nieuwe werkwijze voor beheer, ontwikkeling, gebruik en IT-management. Daarbij komt dat deze ontwikkelingen zich erg snel opvolgen en er steeds meer technologieën vanuit verschillende achtergronden samengevoegd worden. Het is dan ook een hele toer voor organisaties om op adequate wijze de nieuwe ontwikkelingen te kunnen volgen en te integreren.

Het vermogen van een organisatie om met nieuwe technologische ontwikkelingen om te gaan is een apart onderdeel van het IT-management. Zij moet voorwaardenscheppend en sturend handelen deze integratie mogelijk te maken.

## **Ad 3. Assimilatie van nieuwe technologieën**

Het ontwikkelen van nieuwe technologieën is niet alleen een instrumenteel proces. De noodzakelijke betrokkenheid van gebruikers in de ontwikkeling en toepassing van nieuwe technologieën stelt ook eisen aan de capaciteiten en instelling van de gebruikers.

De weerstand tegen verandering en het vermogen nieuwe toepassingen, beide vanuit de gebruikersorganisatie, te zien zijn aspecten die in het IT-management bewust bestuurd moeten worden. (4-fasen van assimilatie)

## **Ad 4. Beheersing van IT-resources**

De beheersing van IT-resources is een meer bekend vraagstuk van IT-management. Niet alleen hebben veel organisaties problemen om de benodigde IT-resources te verkrijgen en te behouden. De aansturing van de benodigde IT-resources het zorgen voor de juiste hoeveelheid deskundige op verschillende gebieden.

Ook de verhouding interne en externe medewerkers is een veel voorkomend probleem. Bij gebrek aan vaste IT-medewerkers gaan veel bedrijven over tot het inhuren van externe medewerkers, het korte termijn capaciteitsprobleem is daarmee op gelost. Maar het lange termijn capaciteitsprobleem? En de aansturing van de externen?

## **Ad 5. De beheersing van de applicatie ontwikkeling**

Hoewel al vanaf midden 70-er jaren veel geschreven en gepubliceerd is op het gebied van methoden en technieken van applicatieontwikkeling is het voor de meeste organisaties. Ook uit de aandacht van veel organisaties voor het CMM en de CMM-assessments blijkt dat veel organisaties de applicatieontwikkeling nog niet voldoende onder controle hebben

## **Ad 6. Betrokkenheid van de drie partijen.**

De implementatie en het beheer van IT-producten en diensten is een zaak die bij de capaciteiten van de IT-organisatie, de wensen van de gebruikers en de doelstellingen van het algemeen management moet aansluiten.

Veelal blijkt deze balans moeizaam te realiseren, zo worden vaak doelstellingen nagestreefd die bij IT of gebruikers de orde is maar niet zondermeer aansluiten bij de doelen en prioriteiten van het algemeen management.

## **Assessment van het IT-management.**

Gebaseerd op de aandachtsgebieden van het IT-management zijn de volgende zes hoofdonderwerpen te benoemen die deel uit van een assessment naar het IT-management. Deze hoofdonderwerpen zijn:

1. IT omgeving
2. IT architectuur en organisatie
3. (IT) management proces
4. IT-programma / project management
5. IT-strategy
6. IT-business

Hieronder wordt kort weergegeven wat per hoofdonderwerp bij een assessment aan de orde komt.

### **IT omgeving**

Heeft de organisatie haar management proces aangepast aan de gewijzigde rol van de IT?

Om een antwoord te kunnen geven op deze vraag wordt eerst het belang van de IT in haar omgeving vastgesteld. Hiervoor worden de volgende posities bepaald:

- Positionering van het belang van de IT voor de productie/operations van het bedrijf en het belang van IT voor de marketing/commercie van het bedrijf.
- Positionering van de inzet van IT t.o.v. de concurrenten in de branche.
- Positionering van het belang van de huidige systemen versus nieuwe applicaties voor de organisatie.

Deze positionering wordt vastgesteld aan de hand van interviews van medewerkers van de organisatie en gebruikmakend van externe informatie. Het resultaat van de positionering wordt afgestemd met de beleving van het (IT) management en gebruikers.

### **IT architectuur en organisatie**

Ontwikkelen de architectuur en organisatie van de IT-middelen zich op adequate wijze? Wordt het juiste IT-budget vrijgemaakt en wordt het aan de juiste zaken besteedt.

De beantwoording van deze vraag is te vinden door interne analyse van de bestede gelden en de bijdrage van de verschillende IT-architectuur componenten aan de bedrijfsprocessen. Daarnaast is een vergelijking met de bestedingen door concurrenten een interessant gegeven.

### **(IT) management proces**

Beschikt de organisatie over adequate processen voor het plannen en beheren van IT-middelen?

Wanneer zijn deze processen adequaat? Bijvoorbeeld de afstemming, bij wie is deze belegd, gebaseerd op de positionering van de het belang van de IT.

- Balans tussen gebruiker en IT verantwoordelijkheid voor kosten
- Implementatie van een IT budgetteringsbeleid
- IT-performance monitoring

### **IT-programma / project management**

Beschikt de organisatie over adequate processen voor applicatie ontwikkelingsprojecten? Het betreft hier hoofdzakelijk twee aandachtspunten:

1. Het besluitvormingsproces en beheersingproces van projecten en programma's van projecten wordt hier onder de loep genomen.  
Bij de afweging en prioriteitstelling van de uit te voeren projecten is het van belang niet alleen te kijken naar de investeringen en opbrengst van een project, ook de inschatting van risico's is een essentieel element in de besluitvorming  
De beheersing van project dient overeenkomstig niet alleen op de financiële gegevens gebaseerd te zijn, de veranderingen in de omgeving en daarmee de risico's van projecten moet onderdeel vormen aan de projectbeheersing.
2. Het gebruik van methoden en technieken voor systeemontwikkeling. Verschillende projecten laten zich het best aanpakken met verschillende methoden en technieken.

## IT-strategy

Is de organisatie concurrerend en effectief gericht op de juiste zaken?  
Er zijn drie belangrijke elementen

- Besef dat IT een belangrijk onderdeel is in de te kiezen strategie.  
In de organisatie moet een duidelijk bewustzijn leven dat IT niet slechts een in te vullen aspect is bij de realisatie van een strategie maar juist een doorslaggevend element kan zijn bij de keuze van alternatieve strategieën
- Bekendheid met technieken  
De IT-strategy is onder andere afhankelijk van de bekendheid met bepaalde vormen van technieken binnen de organisatie. Deze bekendheid bepaald de inzet en slagingskans van de IT-mogelijkheden bij de realisatie van een bedrijfsstrategie.
- De Bedrijfscultuur  
Het betreft hier zaken als de mate waarin de organisatie gewend is om planmatig en beleidsmatig te werken, de informele versus de formele besluitvormingscultuur etc.

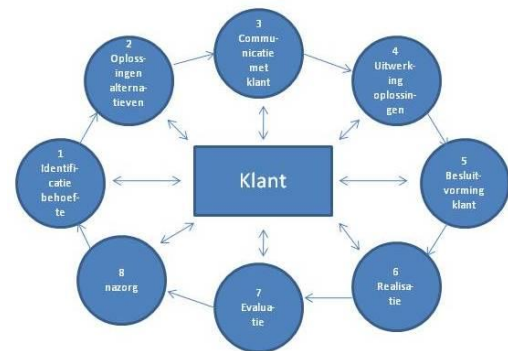
## IT-business

Wordt de IT-functie in zijn geheel aangestuurd op een zodanige wijze, dat wordt aangesloten bij de wensen en eisen van het algemeen en middel management?

Voor een goede vormgeving van de IT binnen een organisatie is een balans nodig tussen de het gebruikersmanagement, het IT-management en het algemeen management.

## ONZE AANPAK

Alvorens tot een opdracht te komen willen wij graag laten zien wat we gedaan hebben en wat we kunnen. Dat doen we door één of meerdere oriënterende gesprekken. Daarin willen we, met de klant, tot een voorlopige probleemformulering komen. Middels een korte presentatie bieden we vervolgens onze oplossingsrichtingen aan.



**Pragmatische oplossingen met een blijvend effect!**