

HENK GREVELMAN, CIO ZWITSERLEVEN

# Organisatie langs de meetlat

**De rol van de CIO is nog steeds onderwerp van discussie. Moet de IT-verantwoordelijke iemand zijn die zich focust op degelijke applicatie- en IT-infrastructuur? Of moet de CIO zich juist richten op optimale business- en IT-alignment? Volgens Henk Grevelman, CIO van Zwitserleven, is de volwassenheid van de IT-organisatie meetbaar. “De volwassen IT-organisatie kan veel meer betekenen voor het directe resultaat van de business.”**

Door Ed Lute / Fotografie Roelof Pot

Er zijn diverse omstandigheden die bepalen welke soort CIO het best gedijt in een organisatie. Daarom kunnen we onmogelijk spreken van dé ideale CIO. Waar wel degelijk sprake van is, is de toegenomen integratie tussen IT en de business. Steeds meer beïnvloedt IT het businessmodel van organisaties. Hieraan liggen trends als globalisering en de razendsnelle ontwikkeling van technologische mogelijkheden ten grondslag. Deze trends houden geen gelijke tred met de algemene reputatie van IT-afdelingen, die doorgaans niet overloopt van vertrouwen.

Henk Grevelman: “Veel managers kampen nog altijd met de kater uit het nabije verleden van peperdure IT-projecten, waarbij de term ROI angstvallig werd gemeden. Ik vind het nog vaak schokkend om te constateren dat CIO’s en IT-managers, die enorm veel structuur hebben aangebracht in hun organisatie, niet begrijpen dat ze nog altijd stuiten op weerstand in de organisatie. Ze klagen dat

Henk Grevelman  
Zwitserleven

geboren:  
1962  
bedrijf:  
Zwitserleven  
omzet:  
1,2 miljard euro  
medewerkers:  
780  
ICT-medewerkers:  
110 (vast)





IT er maar wat bij hangt en dat ze niet serieus genomen worden door de business. Dit probleem en de oplossing ervan liggen binnen de IT-organisatie zelf. Het is IT eigen om te denken in structuren, concepten en spelregels, maar veel IT-organisaties ontbreekt het aan goede soft skills, zoals communicatie en inlevingsvermogen.”

### Maturitymodel

Dit imago probleem wordt onder een brede groep IT-managers onderkend. “Waar IT en de CIO mijns inziens naartoe moeten,” vertelt Grevelman, “is dat zij het bedrijfsproces mede gaan vormgeven. Wees maar eens wat brutaler. Daag de business maar wat meer uit, in plaats van af te gaan zitten wachten op projectvoorstellen of andere opdrachten. Dat kan alleen als je het vertrouwen geniet van die business.”

Met behulp van het door Grevelman ontwikkelde ‘ICT Organisation Maturity Model’ kun je zien waar de IT-organisatie staat. Hiermee kan de strategie beter worden vormgegeven om vorderingen op dit gebied te maken.

Om dicht bij huis te blijven, kunnen de verschillende fasen van Grevelmans model binnen een verzekeringsorganisatie worden gedemonstreerd. De verzekeringsmarkt wordt gedomineerd door toenemende concurrentie. Een verzekeraar onderscheidt zich niet langer op product en prijs, maar via dienstverlening en service. Naast deze groeiende behoefte om te sturen op klanttevredenheid, wordt er nogal wat wetgeving over de verzekeraars uitgestort. Binnen deze spanningsvelden worden hoge eisen gesteld aan IT, waarbij niet alleen de basisdienstverlening op orde moet zijn, maar ook wordt verwacht dat er wordt meegedacht met de business.

### Stabiliteit

“De IT-organisatie of CIO moet allereerst de basisdienstverlening op orde hebben”, vertelt Grevelman. “De systemen moeten het doen, de



## Profiel Henk Grevelman

Opleiding:	heao bedrijfseconomie
Loopbaan:	Volmac, ING, AXA
Burgerlijke staat:	gehuwd
Kinderen:	twee kinderen (8 en 11)

performance moet goed zijn, de helpdesk moet professioneel werken en de issues op het gebied van veiligheid en compliance moeten volledig onder controle zijn. Dat klinkt zo logisch, maar veel CIO's veronderstellen te voorbarig dat het bij hen 'wel in orde' is of het heeft minder hun interesse. Ik zeg altijd: eerst je

huis op orde en dan meedoen. Als je basis niet op orde is, doe je als CIO ook niet mee aan de directietafel. IT moet algemeen bekend staan als een club die zijn zaakjes op orde heeft en niet als een probleemkind waar je eigenlijk liever vanaf wilt. Zolang IT in de perceptie van de rest van de organisatie een disabler is, ontgroeit



je nimmer deze eerste fase van volwassenheid en blijf je hangen in een ondergeschikte, reactieve rol. IT wordt dan door niemand als een serieuze gesprekspartner gezien, zeker niet in de board. En om een serieuze bijdrage te kunnen leveren aan de business, moet je als CIO daar aan tafel zitten. Voor die tijd moet je niet de illusie hebben dat je proactief kunt reageren op de business. Eenvoudigweg omdat je niet betrokken wordt bij het bepalen van de koers van die business.”

### Betrouwbaarheid

“Als die basis eenmaal op orde is, wordt het zaak om projecten, releases en veranderingen vlekkeloos uit te voeren. En met vlekkeloos bedoel ik niet alleen OTOBOS – on time, on budget en on scope – maar ook kwalitatief en communicatief hoogwaardig. Er moet transparantie zijn in kosten en activiteiten. Ook moet er voor alle stakeholders een helder contactpunt zijn. Eén telefoontje

rol. Veel IT-organisaties blijven daar toch moeite mee houden. Bij heel veel van hen stopt de ontwikkeling dan ook hier. Je kunt weliswaar professioneel zijn in je dienstverlening, maar zolang je dat niet kunt markeren blijft het oude imago aan je kleven. Hier is het ook belangrijk om met een heldere IT-scorecard met uitgebalanceerde metrics en concrete businessdeliverables te werken.” Naast de regelmatige herziening van deze metrics is het belangrijk dat er minimaal eens per kwartaal communicatie aan stakeholders plaatsvindt. Door hen op de hoogte te brengen van de successen en de minder geslaagde projecten, blijven ze betrokken. Deze communicatie moet vanuit de belevingswereld van de stakeholder plaatsvinden. “Deze heeft doorgaans geen boodschap aan ITIL-terminologie, maar wel aan wat de IT-organisatie zichtbaar heeft bijgedragen aan zijn succes, zoals het in productie gaan van een nieuwe portal, het verkorten van

### Proactiviteit

De derde fase is volgens de Zwitserleven-CIO zo cruciaal omdat die de mogelijkheden opent voor de twee volgende proactieve fasen. Pas als de business de IT-organisatie beschouwt als een professioneel team dat waardevolle bijdragen levert, kan meer structuur in de samenwerking met de business worden aangebracht. “Dan heb ik het over IT-governance, strategic planning, het afspreken van spelregels met betrekking tot verwerking van businesscases in budgetten, het prioriteren van projecten en releases, enzovoort. Als je met dergelijke tooling aan de slag gaat voordat fase drie succesvol is doorlopen, blijven het tijdelijke middelen die hun doel zullen missen. Want zolang je geen geloofwaardige partner bent, zal de business IT niet serieus nemen en blijven omzeilen. In hun ogen blijft IT dan toch de disablar van oudsher.”

“In de vierde fase komt het dus neer op het aantonen van de waarde die IT kan hebben voor de business. Het laten zien van je IT-leiderschap betekent dus niet alleen dat je moet praktiseren wat je predikt, maar ook dat je interne marketing op volle toeren moet draaien. Er moet een professioneel proces zijn voor de strategische IT-planning en de IT-governance moet volledig geïmplementeerd en geaccepteerd zijn.”

“Mensen maken het verschil, niet de processen of de governancemodellen”

moet voldoende zijn om een klacht of verzoek aan het rollen te brengen. De IT-delivery is op orde. Tijdens deze fase wordt het voortraject nog geheel uitgevoerd door de business. IT zit puur in de uitvoerende rol. Pas na fase drie is de IT-organisatie volwassen genoeg om businesscases bij te sturen en serieus invloed op het voortraject uit te oefenen.”

### Professionaliteit

In de derde fase gaat het om de geloofwaardigheid van de IT-organisatie. Grevelman: “Dit is de meest cruciale fase van het hele model. Hier spelen soft skills, zoals communicatie en inlevingsvermogen namelijk voor het eerst een doorslaggevende

doorlooptijden door handwerk te automatiseren in een nieuwe release van een coresysteem.”

“In deze fase moet je er ook voor zorgen dat de key-players van IT zichtbaar zijn”, vervolgt Grevelman. “Zij brengen idealiter de boodschap over bij de stakeholder dat IT kwaliteit levert. Je moet dan goed kijken of de huidige bezetting deze competenties wel voldoende beheerst. Hiernaast wordt conceptuele denk- en communicatiekracht heel belangrijk. Dit is de fase waarin de traditionele IT-organisatie de sprong gaat maken naar een moderne, proactieve club. Dat zal vrijwel altijd gepaard gaan met wisselingen in management en key-players.”

### Uitdagingheid

“In de vijfde en laatste fase neemt de CIO periodiek deel aan de meetings van de executive board. De CIO speelt samen met de voornaamste IT-managers een actieve rol in de strategische businessplanning. Als CIO zit je dan in het hart van de strategie. Hier komt het neer op visie en het vertalen van die visie naar strategisch businessvoordeel.” De CIO is nu in de positie om businesscollega's uit te dagen en hun ideeën aan te scherpen en te verbeteren door positief kritisch mee te denken. “Op dit hoogste niveau binnen het model is IT een volwaardige partner in business.”

## Meetbaarheid

Meetbaarheid bevordert de effectiviteit van veel businessmodellen. Ook hierin voorziet het model van Grevelman: “Gaandeweg de ontwikkeling van dit model heb ik steekproefsgewijs mensen binnen de Swiss Life Group via een lijst met drie criteria en zes KPI’s per maturitylevel het niveau van de IT-volwassenheid van hun IT-organisatie laten beoordelen. Inmiddels is het model redelijk uitgekristalliseerd, al valt er uiteraard nog altijd te finetunen.”

Het model is volgens de CIO geen rocket science, maar wel gemakkelijk aan te passen aan ieder type organisatie: “Bij Zwitserleven zijn we in de periode van 2001 tot nu van fase één naar fase vier gegroeid. Op sommige punten acteren we al op

organisaties die willen en moeten veranderen. “Zolang je vasthoudt aan de strikt reactieve rol van je IT-organisatie, zul je nimmer een wezenlijke bijdrage leveren aan de strategie van je bedrijf. Dit te onderkennen is stap één op weg naar volwassenheid. Door vervolgens te meten en in gesprek te gaan en te blijven met de business, ben je veel beter in staat gericht en effectief te werken aan je ontwikkeling.”

“Met de kritischer markt en de slinkende winstmarges dringt het besef door dat de ondersteunende en innoverende mogelijkheden van IT bitter nodig zijn. Om die mogelijkheden beschikbaar te maken, is bedrijfscultuur van doorslaggevend belang. Bedrijven die voorop lopen, sturen sterk op klant- en medewerkerstevredenheid.

Zij hebben veel aandacht voor de soft skills van hun medewerkers, luisteren goed naar de werkvloer, hechten belang aan goede communicatie en

hanteren een streng en gezond aannamebeleid. Mensen maken het verschil, niet de processen of de governancemodellen. Je moet er dus voor zorgen dat je mensen aanneemt die passen in jouw gewenste bedrijfscultuur en mensen met respect van hun plaats haalt als zij niet of niet meer optimaal functioneren. Om te komen tot een volwassen IT-organisatie moet je eerst cultureren, dan organiseren en dan automatiseren.”]

“Het ontbreekt veel IT-organisaties aan goede soft skills”

fase vijf-niveau. Je mag dit echter niet zomaar als een status quo beschouwen. De wereld om je heen verandert en de eisen ten aanzien van je IT-organisatie ook. Je moet continu in de gaten houden of je dienstverlening op de lagere niveaus wel voldoende meegroeit. Ook hier geldt: stilstand is achteruitgang. Dit jaar wil ik weer op reguliere basis gaan meten. Maar meten alleen is niet voldoende; het gaat om betrokkenheid en het managen en regelmatig toetsen van elkaars verwachtingen. De scores worden bepaald door de perceptie van de klanten. Zij zijn de onafhankelijke rechters die aangeven hoe de service en prestatie van jouw IT-organisatie wordt ervaren.”

## Ontwikkeling

Grevelman omschrijft het ICT Organisation Maturity Model als een handig instrument bij het bewustwordingsproces van IT-or-

## Het ICT Organisation Maturity Model

Zwitserleven-CIO Henk Grevelman onderscheidt binnen zijn maturiteitsmodel van de ICT-organisatie vijf opeenvolgende fasen. Samengevat komen ze hierop neer:

- Fase 1. ‘Stable’ - Allereerst moet de basisdienstverlening in orde zijn. De systemen moeten het doen, de performance moet goed zijn, de helpdesk moet professioneel werken en de systemen moeten op het gebied van security en compliance volledig onder controle zijn.
- Fase 2. ‘Reliable’ - Projecten, releases en veranderingen moeten vlekkeloos worden uitgevoerd: op tijd, binnen het budget en ‘on scope’. Maar ook kwalitatief en communicatief hoogwaardig. Er moeten heldere loketten zijn voor de diverse klantgroepen. Er moet transparantie zijn in kosten en activiteiten.
- Fase 3. ‘Professional’ - Hier spelen soft skills, zoals communicatie en inlevingsvermogen, voor het eerst een doorslaggevende rol. Strategische denkkracht is een vereiste. Hier is het belangrijk om met een heldere IT-scorecard met uitgebalanceerde metrics en concrete business deliverables te werken.
- Fase 4. ‘Proactive’ - De waarde van IT tonen aan de business. Dat betekent dat ook de interne marketing op orde moet zijn. Er moet een professioneel proces zijn voor de strategische IT-planning en de IT-governance moet volledig geïmplementeerd en geaccepteerd zijn.
- Fase 5. ‘Challenging’ - In de laatste fase neemt de CIO periodiek deel aan de meetings van de executive board. De CIO speelt samen met de voornaamste IT-managers een actieve rol in de strategische businessplanning en functioneert in het hart van de strategie.

Het copyright van het ICT Organisation Maturity Model ligt bij Henk Grevelman.



**IN NOW**  
HELP ISN'T  
ON THE WAY,  
IT'S ALREADY  
THERE



EDS helps fire departments respond to twice as many calls in half the time through our state-of-the-art emergency management and dispatch system. To find out more visit [www.aryoureadyfornow.com](http://www.aryoureadyfornow.com)

/// ARE YOU READY FOR NOW?



**EDS**

EXPERTISE. ANSWERS. RESULTS.