

● tijdschrift voor informatie en management

T I E M

www.uitgeverijtiem.nl

Interview Maarten Hillenaar,
Rijks-CIO

Gooi eigen servers en pc's
niet weg

**Projectmanagement:
stop dat project!**

Businessinnovatie met ict

CIO: redder van grote
projecten?

34

tiem 34 december 2009





De functie van een regieorganisatie als deskundige verbinder van ict-vraag en -aanbod is erg populair. Veel organisaties experimenteren met de implementatie van de regiefunctie, zodat zij na uitbesteding grip kunnen houden op de uitvoering van de ict-diensten. Maar hoe krijgt en houdt de regieorganisatie grip op de interne ict-behoefte? Hoe vertaalt zij dit in een gebundelde vraag die aansluit bij het aanbod? In dit artikel gaan we in op de ict-regie als een partij in een netwerkomgeving waarin zij vraag en aanbod bij elkaar brengt door te jongleren tussen de verschillende belangen binnen de organisatie. Daartoe wordt een schema geschetst waarbij de ict-regie zich tussen vier belangrijke partijen bevindt: afnemers, klanten (of opdrachtgevers), bestuur (of algemeen management) en leveranciers. Deze benadering geeft inhoud aan het spanningsveld tussen behoeften, kosten en opbrengsten, maakt duidelijk dat de meerwaarde van de ict-regie vooral bij de business moet worden gevonden en geeft inzicht in de relaties met de verschillende partijen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

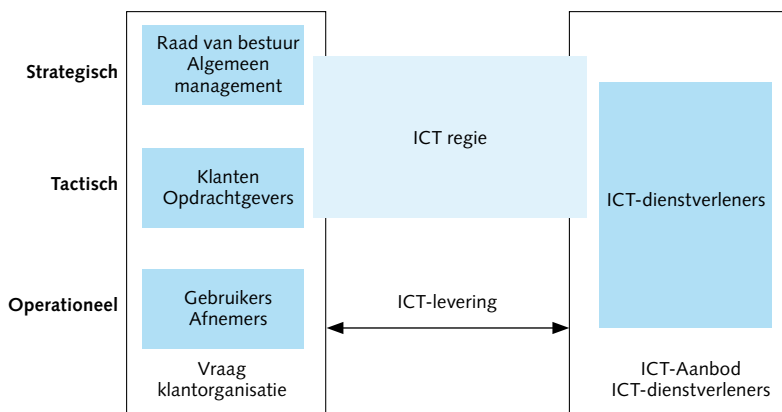
door: Leon-Paul de Rouw

ICT-REGIE TUSSEN BEHOEFTE EN AANBOD

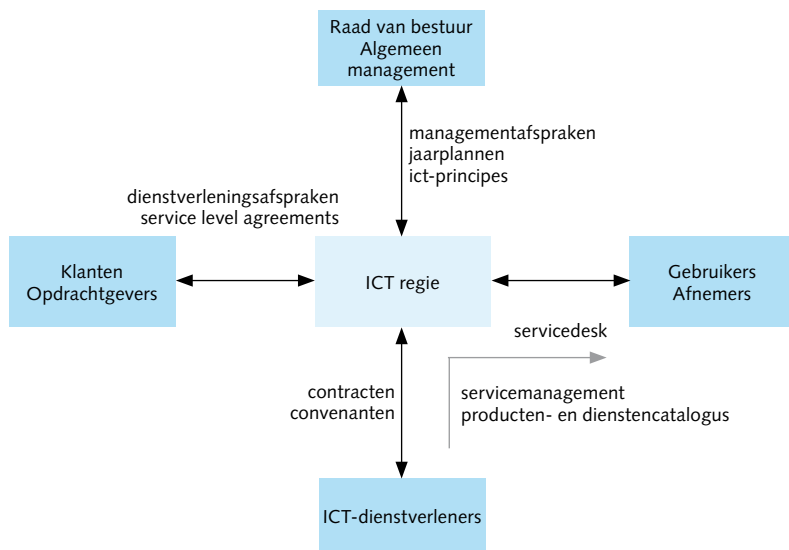
De regieorganisatie geeft richting en opdracht aan de ict-uitvoering om de organisatiedoelstellingen te realiseren en bewaakt de resultaten. Hieronder valt vaak ook de strategische (advies)rol. De ict-regie is tussen vraag en aanbod gepositioneerd. De rol van ict-regie is fundamenteel verschillend ten opzichte van de situatie waarin de ict-organisatie zelf verantwoordelijkheid is voor de feitelijke levering. Ict-regie bemoeit zich juist niet direct met de operationele dienstverlening, maar stemt de vraag- en aanbodketen op elkaar af en bewaakt die. De ict-regie bevindt zich hoofdzakelijk op tactisch niveau, maar kan

in sommige organisaties ook het strategische niveau omvatten. Dit is weergegeven in *figuur 1*.

In een uitbestedingstraject zijn alle inspanningen in eerste instantie gericht op het veiligstellen en monitoren van een adequate dienstverlening (de aanbodzijde). De meeste aandacht gaat dan ook uit naar een goede aansturing van de leveranciers. Maar dat is niet de enige activiteit waardoor een regieorganisatie haar meerwaarde bepaalt. Er zijn meer taken die de regieorganisatie dient uit te voeren. Te denken valt aan portfoliomanagement,



Figuur 1: positie regiefunctie



Figuur 2: intermediaire rol van regie

bewaken van de sourcingstrategie, beleidsvoorbereiding en/of advisering, innovatie en architectuur. Kortom, activiteiten die te maken hebben met de vraagzijde. In alle hectiek tijdens de eerste fase van een uitbestedings-traject wordt dikwijls vergeten de processen in te richten die noodzakelijk zijn om de relaties met alle relevante partijen aan de vraagzijde te onderhouden. Het is verstandig bij de voorbereiding van de uitbesteding goed na te denken over de positie van de regioorganisatie ten opzichte van *alle* partijen die binnen en buiten de eigen organisatie een relevante rol spelen. De benadering van het partijenmodel van Mastenbroek (1996) kan hier behulpzaam in zijn.¹

De partijen

Door organisaties als netwerken van onderling afhankelijke groepen te beschouwen, kunnen we de eisen waaraan ict-regie moet voldoen, beter begrijpen en inrichten. Dit partijenmodel is door Mastenbroek verder ontwikkeld. Hij constateert dat organisaties netwerken zijn van samenwerkende en rivaliserende eenheden. De relaties tussen deze partijen wordt gekenmerkt door gelijktijdige coöperatie en competitie. Met andere woorden, bij sommige activiteiten ligt het accent op

samenwerking. In andere gevallen is de onderlinge competitie dominant en spelen eigenbelang van eenheden een grotere rol.

De ict-regie kan vanuit dit perspectief worden gepositioneerd tussen de vier belangrijkste partijen waarmee zij in haar intermediaire rol dagelijks te maken heeft:

- de ict-dienstverleners (de verschillende leveranciers van ict-diensten);
- het algemeen management (bestuur), ook wel 'clients' genoemd;
- de klanten (opdrachtgevers), ook wel 'customers' genoemd;
- de afnemers (gebruikers), ook wel 'consumers' genoemd.

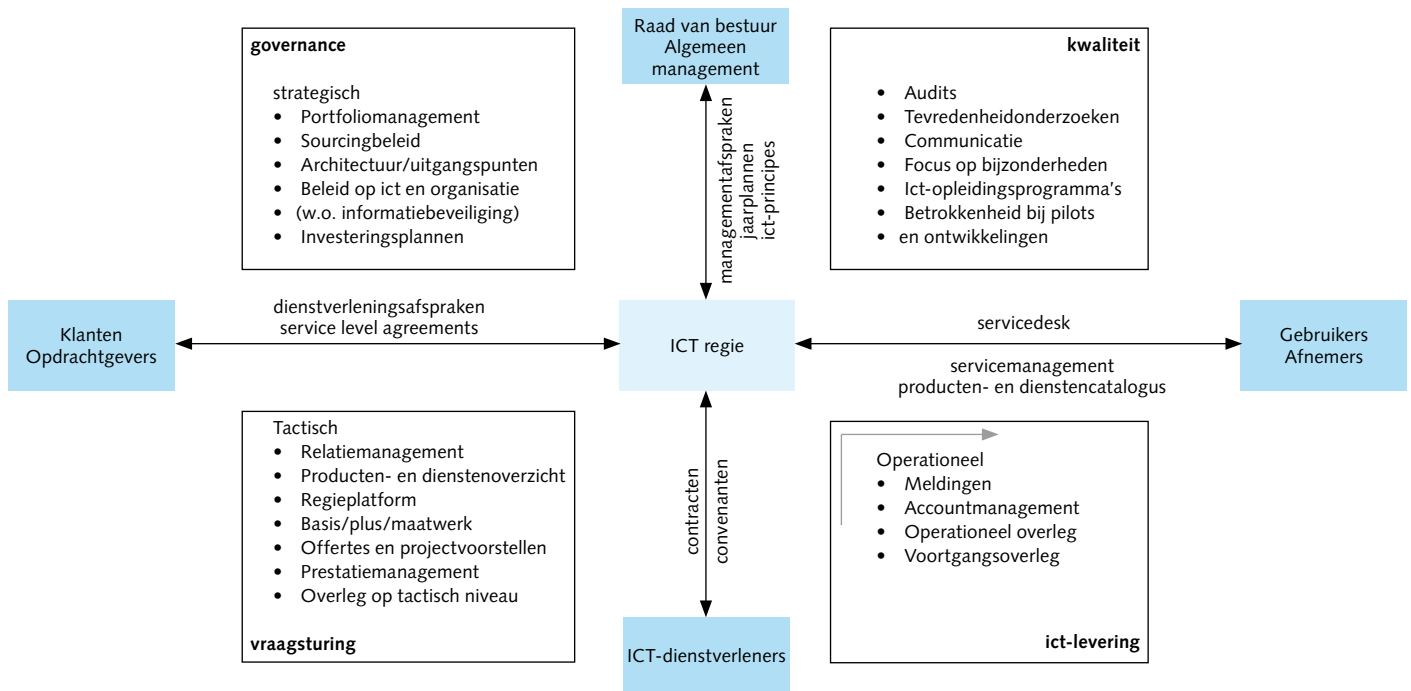
Dit is weergegeven in *figuur 2*. Zoals de tekening schematisch weergeeft, brengt de ict-regie vraag en aanbod bij elkaar. Aan de vraagzijde heeft de ict-regie met drie partijen te maken: algemeen management, klanten en gebruikers.

De ict-dienstverlening wordt voor de gebruikers ingekocht, zodat zij optimaal hun werk kunnen verrichten. Met de opdrachtgevers of klanten maakt de ict-regie op basis van de behoefte van de gebruikers afspraken over de prijs die moet worden betaald om de ict-diensten te kunnen leveren. De belangrijkste klant of opdrachtgever zit over het algemeen ook in het bestuur of algemeen management, belast met de portefeuille voor de bedrijfsvoering. Hij is degene die ook de generieke of basisdiensten betaalt. Deze behoeften worden vaak vastgelegd in dienstverleningsafspraken of (interne) service level agreements (SLA's).

De ict-regie inventariseert de behoefte en vertaalt deze functionele eisen in een technisch pakket van eisen dat aansluit bij het marktaanbod. Daarbij houdt ze rekening met eisen die vanuit het bestuur worden gesteld zoals architectuureisen, huisstijl, ict-principes enzovoort. Daarnaast zal de ict-regie ook het bestuur adviseren over onderwerpen als nieuwe ontwikkelingen, standaardisatiebeleid en kosten. Vervolgens koopt de ict-regie de dienstverlening in bij een of meerdere leveranciers. Daartoe sluit zij contracten, convenanten of SLA's. De ict-dienstverlening wordt geleverd aan de afnemers conform een producten- en dienstencatalogus en onderhouden (bijvoorbeeld door servicemanagement en een helpdesk). In *figuur 2* is dit weergegeven door de rechtstreekse lijn tussen ict-leveranciers en gebruikers. Aan de hand van metingen (audits, tevredenheidsonderzoeken of panels) en het prestatie management op de contracten krijgt ict-regie een beeld van de kwaliteit. De resultaten meldt zij terug aan algemeen bestuur en opdrachtgevers. Ook kan zij het initiatief nemen om te adviseren over nieuwe ontwikkelingen (ingegeven door de gebruikers of de ict-dienstverleners).

Diverse relaties

De regioorganisatie onderhoudt dus diverse relaties met de verschillende partijen. Soms zijn dit instrumentele relaties, zoals contracten of werkafspraken. Naast deze zijn ook andere relaties te onderkennen, zoals sociale, machts-, afhankelijkheids- en onderhandelingsrelaties. De aard van de dienstverlening die we hier bespreken is secundair en over het algemeen ondersteunend aan de waardeketen. Kenmerkend voor dit soort werkzaamheden (dat geldt voor alle facilitaire diensten, dus ook



Figuur 3: handvatten voor regie

voor ict), is dat zij vooral een kostenplaats zijn. De keuze om de behoeften te vertalen naar een concreet aanbod van producten en diensten betreft dus vooral de aanwending en verdeling van schaarse middelen. Ict-regie zoekt derhalve naar een optimum tussen wensen en behoeften en de beschikbare ict-diensten in de markt. Maar, zoals gezegd, de wensen en behoeften van de afnemers, opdrachtgevers en bestuur zijn niet noodzakelijkerwijs gelijk. Afnemers willen vooral maximale ondersteuning, ongeacht de kosten. Opdrachtgevers zullen nadrukkelijk kijken naar de kosten in relatie tot de kwaliteit van dienstverlening. Bestuur of algemeen management hebben naast de realisatie van de organisatiedoelstellingen ook andere belangen voor ogen, zoals maatschappelijke of politieke. Dit betekent bijvoorbeeld selectieve kostenreductie of standaardisatie. De ict-dienstverleners willen zo veel mogelijk verdienen aan de contracten met de klantorganisatie.

Het is aan de ict-regie om tussen deze, soms afwijkende, belangen vraag en aanbod zodanig af te stemmen dat iedereen tevreden is. Het uitsluitend sturen op kostenreductie zal de leveranciers uiteindelijk frustreren, waardoor zij geneigd zijn zich voornamelijk te gaan richten op het minimaliseren van hun kosten. Klanten en afnemers de vrije keus te laten gaat ten koste van de wens tot kostenbeheersing en standaardisatie. Ultieme standaardisatie verstoort wellicht de mogelijkheid om nieuwe markten te ontwikkelen, waardoor gebruikers en klanten ontevreden raken.

Dit betekent dat de ict-regie moet balanceren tussen soms gelijke en soms verschillende belangen. In de praktijk vertaalt zich dit voor een effectieve ict-regie in een gemengde benadering van de relaties: enerzijds vraag- of klantgericht, anderzijds door op te treden als de ict-hoeder en het geweten van de organisatie.

Wij noemen het de ict-regie die jongleert om balans te vinden in het spel van dynamische vraag en aanbod.

Handvatten om te balanceren

Als we dit spel van vraag en aanbod in de vorige figuur intekenen dan zien we tussen de vijf partijen vier vlakken: De operationele dienstverlening, vraagsturing (de tactische dienstverlening, de strategische dienstverlening (governance) en kwaliteit. Dit is weergegeven in *figuur 4*. Binnen elk vlak kunnen we enkele handvatten benoemen aan de hand waarvan ict-regie middelen in handen heeft om het dynamisch evenwicht te bewaren en bewaken.

Ict-levering. In dit vlak worden de relaties tussen gebruikers, leveranciers en ict-regie onderhouden die zich richten op de daadwerkelijke levering van de ict-diensten. Dit betreft dus ook de feitelijke uitvoering van afgesproken projecten, en veranderingen waartoe offertes zijn afgegeven. Dat betekent dat de te leveren producten en diensten bekend zijn en zijn vastgelegd in een producten- en dienstenoverzicht. Via servicemanagement, een servicedesk of helpdesk zorgt de leverancier ervoor dat klachten en meldingen worden gekanaliseerd en opgelost. Processen en procedures zijn grotendeels bekend en inzichtelijk. De ict-regie wordt middels rapportages achteraf op de hoogte gehouden. Soms voert zij audits uit, of laat dat doen. Meerdere overlegvormen bewaken het operationele proces, bijvoorbeeld operationeel overleg tussen de afnemers en de leveranciers en regelmatige voortgangsoverleg tussen de leveranciers en ict-regie.

Vraagsturing. In dit vlak worden de relaties tussen klanten (opdrachtgevers), ict-regie en de leveranciers onderhouden die betrekking hebben op de afspraken die zijn gemaakt tussen functionele behoefte en het aanbod

van de producten en diensten op basis van prijs, tijd en kwaliteit. Dat betekent dat ict-regie de huidige (en toekomstige) behoefte kent en heeft vertaald in leveringsafspraken met de leveranciers. Ict-regie houdt met haar relatiemanagers regelmatig contact met de beslissers in de klantorganisatie om de behoeften te inventariseren. Om dit proces effectief te laten verlopen kunnen meerdere overleggremia zijn ingesteld. Denk bijvoorbeeld aan overleg tussen leveranciers en ict-regiefunctie om te praten over de (externe) SLA's of de kwaliteit van dienstverlening (prestatie management). Tussen de klanten en ict-regie zijn periodieke accountgesprekken met de relatiemanagers mogelijk en wellicht een regieplatform voor de 'heavy users'. Ook overleg tussen de leverancier, ict-regie en de klanten is wenselijk om ook hier kortere lijnen te creëren, helderheid te verkrijgen en te behouden over de feitelijke behoefte aan de functionaliteit. De contractuele, financiële en juridische relaties blijven te allen tijde via ict-regie verlopen.

Governance. Het vlak dat wordt gevormd door de relaties tussen ict-regie, haar klanten en het bestuur heet governance. De inhoud van de werkzaamheden binnen dit vlak zijn over het algemeen strategisch van aard. Het betreft de afspraken die voortkomen uit de organisatiedoelen, wettelijke kaders en financiële ruimte en die richtinggevend zijn voor de ontwikkeling van de ict-dienstverlening op langere termijn. Denk aan architectuurafspraken en sourcingbeleid, portfoliomanagement en beleidsdoelstellingen. Ook moet ict-regie zich jaarlijks verantwoorden en jaar- en investeringsplannen opstellen. De rol van de CIO spitst zich toe op deze onderwerpen; hij bewaakt de effectiviteit en efficiency van de ict.

Kwaliteit. Het vierde vlak wordt gevormd door de relaties die ict-regie heeft met de afnemers en het bestuur. De kwaliteit van de ict is een resultante van de afspraken die de ict-regie maakt met de klanten en de leveranciers, en de wijze van levering. Het algemeen management of het bestuur is er vooral bij gebaat dat de medewerkers ongestoord en optimaal hun werk kunnen verrichten. Er kan spanning ontstaan, doordat afnemers niet direct worden geconfronteerd met de kosten. Daarom zullen zij sneller geneigd zijn hun wensen en eisen te maximaliseren. Zeker in tijden van kostenrationalisatie zal de discrepantie tussen wensen en behoeften en beschikbare mogelijkheden toenemen. Dit maakt het voor ict-regie dus lastiger om de tevredenheid van afnemers directer te beïnvloeden. Toch staat de ict-regie niet met lege handen. In de eerste plaats kan zij ervoor waken dat de serviceverlening van de leveranciers goed is. In de tweede plaats kan ict-regie regelmatig tevredenheidsonderzoeken of afnemerspanels laten uitvoeren. In de derde plaats kan zij ict-opleidingsprogramma's aanbieden. Ook kan zij afnemers actief betrekken bij pilots of innovatieve ontwikkelingen. Genoeg mogelijkheden dus om de kwaliteit van de ict-dienstverlening in de organisatie te versterken.

De toegevoegde waarde op governance en kwaliteit

De toegevoegde waarde voor de ict-regie wordt vooral gevonden in de vlakken governance en kwaliteit. Naarmate ict-regie beter in staat is de samenhang met de verschillende partijen goed in te richten en op basis

daarvan ook de gewenste ict-dienstverlening te organiseren, zal de tevredenheid bij klanten en afnemers toenemen. Daar ligt echter ook een spanningsveld. De wensen en behoeften van afnemers zullen zich maximaliseren en vaak ook differentiëren. Bij de klanten, die hiervoor moeten betalen, zal juist de wens leven om tegen minimale kosten een maximale dienstverlening te verkrijgen. De manieren waarop ict-regie dit kan realiseren, is standaardisatie en scherpe afspraken met de leveranciers. Overigens moet zij bij het laatste weer waken voor het behoud van de betrokkenheid van de leveranciers. Als dezen in de situatie komen dat zij het gevoel hebben niet meer te kunnen verdienen, zullen zij zich focussen op minimale inspanning. Partnerschap is dus te prefereren.

Naarmate ict-regie beter in staat is de vraagsturing en de ict-dienstverlening te beheersen, kan zij zich meer en meer richten op de bovenste twee vlakken. Dit is kenmerkend voor een volwassen ict-regie. De competenties van haar medewerkers ontwikkelen zich steeds meer. Zij krijgen steeds meer vertrouwen in de manier van werken waarbij, als het meezit, ook de leveranciers steeds meer vertrouwen verdienen en krijgen. Hierdoor hoeft dus minder aandacht te worden besteed aan de feitelijke levering van diensten en de kwaliteit van afspraken. Dit betekent meer aandacht voor de primaire ict-behoeften van de organisatie, waardoor de echte toegevoegde waarde van de ict-regiefunctie wordt gerealiseerd.

Tot slot

De leveranciersoriëntatie van een ict-regie wordt als vanzelfsprekend ervaren. Na de uitbesteding van de ict-uitvoering richt ict-regie zich in eerste instantie op het in stand houden van de dienstverlening. Dit is weinig zichtbaar en wordt vooral gezien als een basistaak, al dan niet terecht. Het is juist in de aansluiting op het primaire proces en in de ondersteuning van de organisatie en in een slimme en effectieve toepassing van de ict dat de regieorganisatie haar meerwaarde vindt. Door organisaties als netwerken van onderling afhankelijke groepen te beschouwen, is een handvat gepresenteerd aan de hand waarvan ict-regie inzicht krijgt in de belangen van verschillende partijen. Op die wijze krijgt zij zicht op de processen en kan zij deze benoemen naar een leveranciersoriëntatie en businessoriëntatie. De mogelijkheden om te groeien bevinden zich vooral in de businessoriëntatie. Maar dan moet de basis op orde zijn en dat betekent dat de vraagsturing en ict-dienstverlening wel eerst moeten zijn veilig gesteld. ■



Over de auteur:

drs. Ing. Leon-Paul de Rouw werkt bij de rijksoverheid als programmamanager. Dit artikel heeft hij op persoonlijke titel geschreven. Hij is auteur van meerdere boeken en artikelen over bedrijfsvoering en interne dienstverlening.

Voetnoot

Mastenbroek, W.F.G., *Conflictantering en organisatieontwikkeling. Verandermanagement door betere sturing en meer zelforganisatie: organisatievernieuwing als het managen van interdependencies*, 2005, vierde, geheel herziene druk, Kluwer, Alphen aan den Rijn.