

Stappenplan leidt tot beheersing en besturing

Herover de regie over je ICT

Zonder centrale aansturing of structuur valt een IT-afdeling langzaam uiteen in een kluwen van losjes verbonden operationele processen. Ondertussen gaat men gek genoeg gewoon door met het leveren van IT-diensten. Dat kan heel lang goed gaan, totdat je de IT-afdeling vraagt om iets te veranderen. Dan raken al die draadjes ineens in de knoop en heb je een aansturend figuur nodig om ze weer te ontwarren.

DOOR GIJSBERT VAN DER HEL, MET JEROEN BOTH

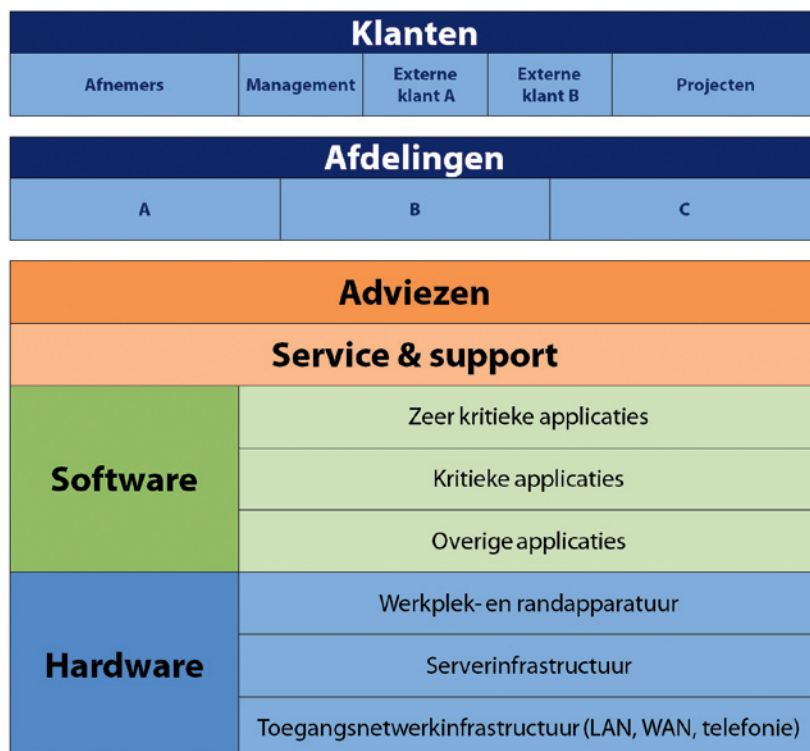
ICT is tegenwoordig niet meer weg te denken uit organisaties. Primaire processen zijn afhankelijk geworden van ICT-diensten en -middelen om activiteiten uit te voeren en daarmee klanten te bedienen. De ICT-diensten en -middelen worden aangeboden vanuit de interne ICT-organisatie, door externe leveranciers of door een combinatie van beide. In een ideale wereld worden exact die middelen en diensten aangeboden die vanuit de business gezien nodig zijn. Bovendien zijn die diensten en middelen snel en gemakkelijk aan te passen aan veranderende eisen. De wereld staat immers niet stil. Met een juiste balans tussen wat nodig

is en wat geleverd wordt, is de business in staat om te beschikken over de juiste ICT-middelen tegen de juiste prijs en op het juiste moment. Daardoor kan de business op zijn beurt de klant voorzien in producten of diensten.

De praktijk is helaas weerbarstiger. Organisaties worstelen met het krijgen van grip op de ICT. Hoe kunnen ICT-middelen bijvoorbeeld zo efficiënt mogelijk geleverd worden? Kosten voor bijvoorbeeld licenties rijzen de pan uit en het beheer van alle applicaties zorgt voor een behoorlijke belasting voor de ICT-organisatie, met alle bijkomende kosten van dien. Een andere vraag is hoe nieuwe ICT-middelen in beheer genomen kunnen worden. Projecten leveren niet op wat ze op hadden moeten leveren en er lijkt een mismatch te bestaan tussen wat de klant wenst en wat hij krijgt. Ook de nieuwe ICT-middelen leveren niet de toegevoegde waarde die ervan verwacht werd.

Beheersen en besturen

Stuk voor stuk zijn dit problemen waar de ICT-manager zich voor gesteld ziet. Deze functionaris is bij uitstek de persoon die een verandering kan doorvoeren waardoor vraag en aanbod weer goed op elkaar afgestemd worden. Hierdoor krijgt men grip op ICT. Sleutelbegrip hiervoor is regievoering. Regie voeren houdt in dat je de ICT kunt beheersen en besturen. Beheersen en besturen is te vergelijken met het rijden op een motor. Het beheersen van de motor zorgt ervoor dat de berijder er niet af valt en controle houdt over de motor. Het besturen van de motor houdt in dat de berijder ook op de plaats van bestemming aankomt. Vertaald naar ICT: beheersen zorgt voor controle, bijvoorbeeld over de kosten, en besturen zorgt voor de middelen, waarmee de business zijn doel kan bereiken. Voor dit beheersen en besturen zijn twee dingen noodzakelijk. Ten eerste is het nodig om na te gaan hoe je de samenwerking aan de vraagkant van ICT realiseert. Afstemming aan de klantkant is nodig om exact na te



Figuur 1. Schematische opzet van een portfolio.

gaan wat de klant nodig heeft voor het realiseren van de businessdoelen. Ten tweede is het nodig om na te gaan hoe de samenwerking aan de aanbodkant van ICT te realiseren is. Afstemming aan de aanbodkant is nodig om helder te krijgen wat er wel en wat er niet aangeboden kan worden aan de interne of externe klant.

Stakeholders

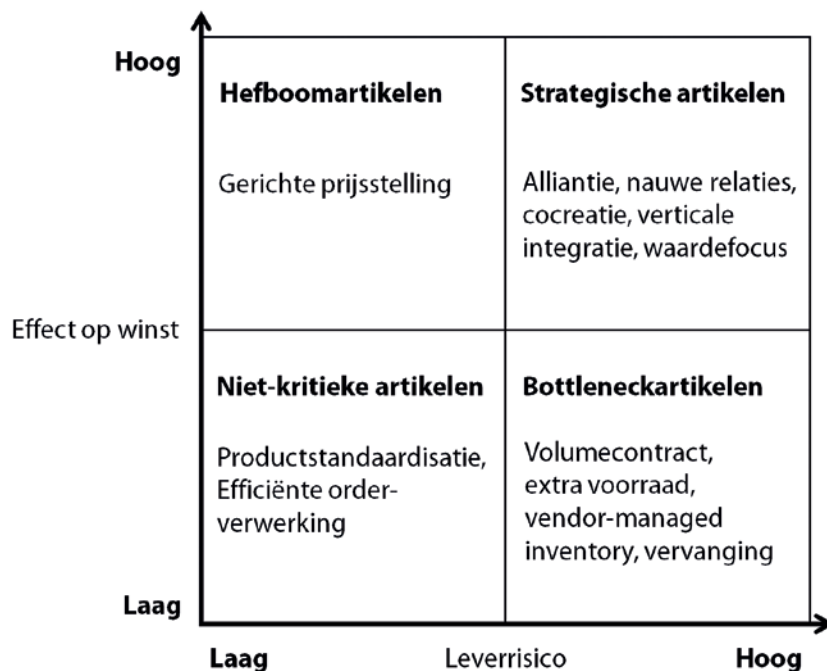
De ICT-manager ziet zich nu geconfronteerd met de vraag hoe je die regie invoert. Vaak is deze functionaris gepositioneerd aan de aanbodkant van de organisatie. Dit maakt het moeilijk om zowel de vraag als het aanbod vorm te geven. In dit artikel ontvouwen we een stappenplan dat de manager kan volgen om de regierol in te voeren. Hiervoor moet de ICT-manager wel beschikken over voldoende autonomie om actie te kunnen ondernemen. Zonder autonomie kun je geen grip verkrijgen en is het niet mogelijk om regie te voeren.

De eerste stap die een ICT-manager kan zetten om grip te krijgen is het in kaart brengen van de verschillende stakeholders van ICT. Het moet duidelijk worden welke ICT-middelen voor wie en om welke reden nodig zijn. Hiermee kan het belang van ICT onderzocht worden en wordt duidelijk welke toegevoegde waarde ICT levert. Kijk daarbij ook naar de organisatiestrategie, want daarin staan de doelen die een organisatie voor ogen heeft. Deze doelen geven aan welke richting men op wil; de middelen die de organisatie daarvoor nodig heeft kunnen hieruit afgeleid worden.

Portfolio

Als je helder hebt wat de toegevoegde waarde van ICT is, dient gekeken te worden naar de huidige ICT-middelen. Hiervoor kan een portfolio gemaakt worden. Het portfolio bestaat uit verschillende onderdelen (zie figuur 1). In het vak 'klanten' wordt aangegeven welke klanten de ICT-organisatie kent. Dit kunnen directe afnemers zijn binnen de organisatie, maar ook het management, externe klanten en projecten die steunen op ICT-middelen. Eventueel is het overzicht van klanten nog verder uit te splitsen naar afdelingen. De verschillende ICT-middelen en diensten worden vervolgens in categorieën onderverdeeld. Per categorie is aan te geven welke waarde de afzonderlijke producten of diensten hebben voor de klant.

Na het bepalen van het portfolio moet nagedacht worden over de manier waarop deze diensten of producten aangeboden worden. Het is daarbij belangrijk om na te gaan welke externe leveranciers er zijn en hoe deze aangestuurd worden. Als helder is hoe het ICT-portfolio eruitziet, is het nodig om te bepalen welke verandering nodig is om grip te krijgen op ICT. Uitgangspunt is het op orde brengen van het portfolio zodat het in lijn komt met de strategische doelen van de organisatie. Dit kan inhouden dat men innovatiever wil gaan werken om zodoende sneller aan de veranderende klantvraag te voldoen. In andere gevallen zal men efficiënter moeten werken om zodoende de kosten in de hand te houden. Door deze informatie uit de strategie te halen, is na te gaan wat de gewenste situatie is. Via scenario's kunnen vervolgens verschillende mogelijkheden beschreven worden om te komen tot die gewenste situatie. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat sommige diensten meer aandacht verdienen dan



Figuur 2. Kraljicmatrix.

andere vanwege het belang voor de stakeholders. Een andere mogelijkheid is het uitbesteden van bepaalde diensten, of het niet langer meer aanbieden van diensten of middelen. Het opstellen van een roadmap helpt vervolgens om de te nemen acties in een tijdlijn uit te zetten.

Regiemodel

Als de gewenste situatie helder is en de organisatie regie wil gaan voeren over ICT, dan moet er allereerst nagedacht worden over het model waarin dat gaat gebeuren. Het regiemodel bestaat op strategisch niveau uit de businesscase en op operationeel niveau uit de vraag vanuit de business en het aanbod vanuit de ICT-organisatie. Deze twee niveaus worden op tactisch niveau aan elkaar gekoppeld door de regievoering. Regievoering zorgt daarin voor de besturing en beheersing van het dienstenportfolio.

De regieorganisatie die ingericht moet worden, vormt de brug tussen de klantorganisatie en de aanbodorganisatie. De regieorganisatie is verantwoordelijk voor het voeren van regie over zowel de vraag- als de aanbodkant van ICT. De klant wordt geholpen in het helder krijgen van de vraag en het inrichten van demandprocessen. Aan de aanbodkant zorgt de regie ervoor dat de ICT-organisatie en eventuele externe leveranciers de ICT-diensten en -middelen aanbieden tegen de overeengekomen voorwaarden.

Om regie te implementeren dient er vervolgens nagedacht te worden over de verschillende processen die voor regie nodig zijn. Regie kent beheersings- en bestuursaspecten. Bij beheersing moet gedacht worden

Regievoering in zes stappen

1. Breng in kaart wie de stakeholders zijn en wat de ICT hen oplevert.
2. Maak een portfolio van de huidige ICT-middelen.
3. Bepaal welke verandering nodig is om de organisatiedoelen te bereiken.
4. Stel scenario's op over hoe men de gewenste situatie kan verwezenlijken.
5. Bepaal het regiemodel en richt de regieorganisatie in.
6. Verzamel gegevens over de te sturen processen.

aan het beheersen van financiën, competenties en prestaties. Besturing gaat in op de aspecten die bestuurd moeten worden, zoals bedrijfsvoering, communicatie en vraag en aanbod. Aan de hand van al deze aspecten moet je diverse processen inrichten, zoals financieel management, contractmanagement, leveranciersmanagement en procesmanagement.

Bovendien moet regievoering aan zowel vraag- als aanbodzijde georganiseerd worden. Aan beide kanten dienen er rollen gedefinieerd te zijn, met als coördinerende rol die van de regisseur. Deze regisseur bevindt zich op tactisch niveau tussen de vraag- en aanbodkant in de organisatie. Hij is verantwoordelijk voor de regievoering in de praktijk, als intermediair op tactisch niveau tussen vraag en aanbod en als verbindende schakel met de operationele en strategische informatievoorziening.

Grootheden

Voor het voeren van regie moet er informatie beschikbaar zijn over de grootheden waarop beheersing en besturing mogelijk is. Denk hierbij aan gegevens over prestaties van leveranciers, klanttevredenheid, procesinformatie en dergelijke. Deze informatie komt naar boven op operationeel niveau, tijdens processen aan zowel vraag- als aanbodzijde. Rapportagestromen dienen zo ingeregeld te zijn dat je kunt beschikken over de juiste informatie op het juiste moment op de juiste plek. Daarnaast moeten er meetgegevens zijn over de werking van processen, zodat hierop gestuurd kan worden.

Regie voeren is, ten slotte, bij uitstek een kwestie van competenties. Voor sommige organisaties zal het inrichten van een aparte regieorganisatie te ver gaan. Zij zijn te klein om een geheel aparte regieorganisatie op te tuigen. In de kern is regie dan te beleggen in rollen die verdeeld worden over bestaande medewerkers. Het zorgen voor de juiste competenties en voor de ontwikkeling van medewerkers is essentieel. De competenties die je in huis moet hebben zijn onder andere:

- In staat zijn om van een afstand naar zaken te kijken, de zogenoemde helicopterview.
- De behoefte bij de klant kunnen inschatten.
- Kennis hebben van processen en procesmanagement.
- De mogelijkheden op technisch of functioneel gebied kunnen inschatten.
- Kunnen omgaan met tegenstrijdige belangen.

De opdracht

Het effect van regie willen we illustreren met een praktijkcase. Bij een middelgrote organisatie in Nederland krijgt de ICT-manager vanuit het hoger management de opdracht om te bezuinigen. De organisatie ziet zich namelijk genoodzaakt om rekening te houden met een vermindering van de inkomsten. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat de ICT-middelen tegemoet moeten blijven komen aan de veranderende eisen en wensen vanuit verschillende afdelingen in de organisatie. Bovendien wil men aantrekkelijk worden voor jonge werknemers om de klappen van de vergrijzing op te kunnen vangen. Dit wil de organisatie doen door innovatieve middelen aan te bieden waarmee het mogelijk is om flexibel te werken.

De ICT-manager bevindt zich in een spagaat tussen bezuinigen en het vrijmaken van geld voor nieuwe

diensten. In een poging om bezuinigingen door te voeren, wordt er geprobeerd de personeelskosten omlaag te brengen door een vacaturestop in te lassen en het aantal externen te verminderen. Dit zorgt weliswaar voor een beperkte besparing, maar heeft tot gevolg dat de aanvragen vanuit de verschillende divisies binnen de organisatie niet vervuld kunnen worden of een langere doorlooptijd hebben. Hierdoor moet men uiteindelijk toch externen inhuren of projecten noodgedwongen stopzetten. Kortom: de grip op ICT ontbreekt doordat de vraag (tegelijkertijd bezuinigen en projecten uitvoeren) niet in balans is met de mogelijkheden.

Nieuwe koers

Om de opdracht van hogerhand toch te vervullen heeft de ICT-manager besloten om na te gaan wie de stakeholders van de ICT-organisatie zijn. Daaruit bleek dat zowel de eigen organisatie als de ketenpartners een belang hebben bij het aanbod van de ICT-middelen. Vervolgens is nagegaan hoe het primaire proces van de eigen organisatie in elkaar steekt en hoe ketenpartners daarin een rol spelen. Deze informatie diende als input voor een evaluatie van de mate waarin de ICT-middelen noodzakelijk zijn voor het primaire proces. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen vier categorieën van producten en diensten volgens de indeling van Kraljic (zie figuur 2).

Tijdens een workshop met verschillende stakeholders bleek dat het portfolio van de ICT-organisatie vol stond met allerlei producten en diensten die weliswaar veel kosten, bijvoorbeeld aan beheer, maar die weinig toegevoegde waarde hadden voor de klant. Op basis van het kraljicmodel is er per product of dienst gekeken naar het effect op de winst en het leverrisico. Veel producten vielen in de categorie 'niet-kritieke artikelen', een kleiner aantal in 'bottleneckartikelen' en een enkel product viel in de categorie 'hefboomartikelen'. Op basis daarvan zijn keuzes gemaakt om in sommige categorieën producten minder tijd en geld te steken en voor sommige producten strategische samenwerkingsrelaties met leveranciers aan te gaan.

Op basis van het overzicht van producten zijn een aantal scenario's ontwikkeld die ingingen op de verschillende mogelijkheden voor de inzet van ICT-middelen. Deze scenario's varieerden van alles volledig zelf blijven doen tot verregaande outsourcing en alles daartussenin. Per scenario zijn de kosten, baten en risico's in kaart gebracht, alsook de mogelijkheid om toegevoegde waarde te creëren. De strategische doelen van de organisatie, ten slotte, zijn gebruikt om aan elk scenario een score toe te kennen. De vraag was daarbij in welke mate een scenario bijdraagt aan de doelen van de organisatie. Uiteindelijk is men op basis van het overeengekomen scenario van start gegaan met regievoering. Hiervoor is een businesscase geschreven, is onderzocht hoe het regiemodel in elkaar zou moeten steken en is een eerste aanzet gegeven tot de uitvoering.

.....
Jeroen Both (j.both@strict.nl) is consultant bij onafhankelijk ICT-adviesbureau Strict in Vianen. **Gijsbert van der Hel** (g.van.der.hel@strict.nl) is directeur van Strict New Ventures.

Bronnen

Kraljic, P., *Purchasing must become supply management in* *Harvard Business Review*, september/oktober 1983, p106-117