

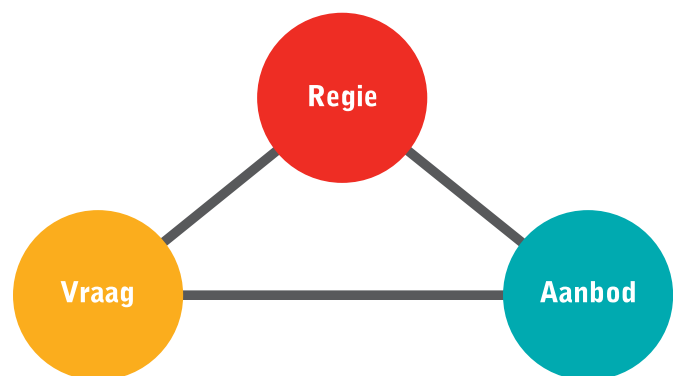
# Quick Scan van uw ICT-organisatie of ICT-project

ICT-projecten lopen uit, blijken duurder dan bedoeld of leveren niet het gewenste resultaat... als ze al niet vroegtijdig gestopt worden. Hoe komt dat? Snel een nieuwe applicatie implementeren? De eigen ICT-organisatie krijgt het niet voor elkaar. Waarom? Wat maakt het zo moeilijk om geïntegreerde informatie uit de systemen te halen? Dit soort vragen hoor je vaak in de bestuurskamers bij bedrijven en publieke organisaties. Hoe moeten we onze informatievoorziening organiseren?

U wilt meer succes met ICT, meer toegevoegde waarde. Maar een goede ICT- of informatievoorzieningsfunctie vormgeven reikt verder dan de automatiseringsafdeling aanpakken. Grote ICT-projecten worden nogal eens voorgesteld als technisch. Maar het onderliggende vraagstuk heeft bijna altijd te maken met organisatie en besturing of juist het ontbreken daarvan.

## Quick Scan

Hoe u de IT-governance, dus de besturing van ICT, het beste inricht, leest u in deze korte notitie. Centraal hierin staat een eenvoudig model waarmee VKA de volwassenheid van de besturing van de ICT functie eenvoudig kan bepalen. Het model is leidraad voor een snelle scan die een rapport oplevert van drie pagina's met resultaten, conclusies en aanbevelingen met daarbij een presentatie aan alle betrokkenen ter toelichting. De benodigde doorlooptijd is slechts één week.



## Ideale IT governance

In elke ICT-organisatie zijn drie functies te onderkennen. In de Quick Scan kijken we naar deze drie en naar de samenhang ertussen. Het gaat om: regie, vraag (demand) en aanbod (supply).

Hiermee sluiten we aan bij internationale standaarden en de gangbare principes van ICT-governance, die zich richt op transparante inrichting en besturing van de gehele ICT organisatie. Door een ICT organisatie in te richten met duidelijk onderscheiden taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ontstaat een gezonde krachtsverhouding tussen belangen en evenwicht. Datzelfde kan gelden voor een project- of programma-organisatie of voor (out)-sourcing van ICT activiteiten.

De drie functies zijn essentieel en de relatie ertussen moet scherp zijn gedefinieerd. Zo is er tussen **Vraag** en **Aanbod** een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie. **Regie** bepaalt de kaders en de architectuur waarbinnen vraag en aanbod elkaar vinden. Hoe dat werkt in de praktijk, leest u hierna.

## Regie

De Regieorganisatie formuleert de informatiestrategie op de korte, middellange en lange termijn in de vorm van informatiebeleid en jaarlijkse informatieplannen. Hoofdtaken voor de Regieorganisatie zijn het vaststellen en beheren van het projectportfolio en toezien op een goede uitvoering van de daarin opgenomen projecten. Projectvoorstellen die een grote bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen krijgen een hogere prioriteit in het portfolio. Om te beoordelen of projecten passen binnen het informatiebeleid, ontwikkelt de Regieorganisatie een enterprise architectuur; de architecten die deze architectuur ontwerpen en doorontwikkelen zijn dan ook bij **Regie** gepositioneerd. De regie-organisatie stelt de kaders waarbinnen projecten moeten worden uitgevoerd. Zo nodig, laat zij project audits uitvoeren

### Kerntaken voor de regieorganisatie zijn:

- informatiebeleid en informatieplanning
- enterprise architectuur en architectuurprincipes
- vaststellen project- en beheerportfolio (portfoliomanagement)
- mede vormgeven businessprocessen
- budget bewaking
- standaarden en richtlijnen
- security beleid
- risicomanagement en audits.

## Vraag

De Vraagorganisatie vertegenwoordigt de gebruikerskant. **Vraag** vertaalt eisen en wensen van gebruikers naar gewenste functionaliteit. Dit heet ook wel vraagarticulatie. Op basis hiervan ontwikkelt **Vraag** jaarplannen met **nieuwe** projecten en projecten voor het **beheer en onderhoud** van bestaande informatiesystemen. Deze plannen gaan ter goedkeuring naar de Regieorganisatie. Eenmaal goedgekeurd, is de vraagorganisatie verantwoordelijk voor het budget.

De vraagorganisatie richt zelf projecten in om de ambities uit het jaarplan te realiseren. De vraagorganisatie treedt op als opdrachtgever naar **Aanbod**. Over de voortgang wordt gerapporteerd aan de regie-organisatie.

### Kerntaken voor de vraagorganisatie zijn:

- vraagarticulatie (vaststellen van de specificaties)
- opstellen IT-jaarplannen
- projectportfolio (nieuwe systemen)
- beheerportfolio (bestaande systemen)
- functioneel applicatiebeheer
- realiseren projecten
- opdrachtgeverschap

## Aanbod

De aanbodzijde in het geheel is in feite de interne uitvoeringsorganisatie. Deze is de opdrachtnemer van de vraagorganisatie. De uitvoeringsorganisatie is in ieder geval verantwoordelijk voor het dagelijks functioneren van de (technische) infrastructuur en voor de exploitatie. Verder bouwt en beheert de uitvoeringsorganisatie ook de applicaties. Zelfs als het werk hiervoor wordt uitbesteed, blijft de uitvoeringsorganisatie verantwoordelijk. Voor het beheer van de infrastructuur dient de uitvoeringsorganisatie een jaarplan in bij **Regie**.

### Kerntaken voor de uitvoeringsorganisatie zijn:

- opstellen infrastructuurportfolio
- beheer infrastructuur
- content beheer/data warehouse
- bouw en beheer applicaties
- exploitatie
- opdrachtnemerschap

## Partnerschap

Een formele relatie van opdrachtgever-opdrachtnemer tussen **Vraag en Aanbod** oogt misschien wat bureaucratisch. In plaats daarvan ziet u misschien liever partnerschap. Maar echt partnerschap tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vereist een hoge mate van 'volwassenheid' van de organisatie. Wat bedoelen we hiermee? Volwassenheid is weer te geven als een groeimodel. We onderscheiden daarin drie stadia:

### Diskjockeyfase

In deze eerste fase wordt de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer gekenmerkt door 'u vraagt en wij draaien'. De opdrachtnemer voert gewoon uit wat de opdrachtgever vraagt. De opdrachtnemer laat na om kritische, op verbetering gerichte, vragen te stellen. Ook de opdrachtgever is in deze fase vaak nog niet goed in staat om de opdrachtnemer en daarmee het project te besturen. Het resultaat? Een slecht lopend project.

### Opdrachtgever-opdrachtnemerfase

In deze fase worden er duidelijke, schriftelijke afspraken gemaakt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Formeel, met handtekeningen en al. Voorstellen tot wijziging van de opdracht doorlopen een vaste procedure. Zoals gezegd oogt deze fase bureaucratisch. Maar de formele afspraken helpen beide partijen om goed en professioneel hun rol te spelen. In deze fase is het zeer belangrijk dat opdrachtgever en opdrachtnemer even sterk zijn. Er moet sprake zijn van een evenwichtige relatie.

### Partnerschap

Is het formele spel van opdrachtgever- opdrachtnemer eenmaal goed verankerd, dan ontstaat ruimte voor echt partnerschap. Hierbij is er respect voor wederzijdse belangen en zoeken beide partners naar het optimum in de samenwerking, in het belang van de organisatie. Belangrijkste voorwaarde voor deze fase is een hoge mate van rolbesef en een professionele opstelling in de relatie, bij de vraag- en bij de uitvoeringsorganisatie.

Uiteraard is de derde fase door iedereen het meest gewenst. In de praktijk blijkt echter dat de tweede, bureaucratische fase geheel doorlopen moet worden voordat de organisatie toe is aan écht partnerschap. Zij kan nooit worden overgeslagen. Al leeft die wens nog zo sterk binnen de organisatie. Zie het als een leerfase. Wordt de tweede fase overgeslagen, dan is het risico groot dat de opdrachtnemer de opdrachtgever overtroeft door meer ervaring.

## IT governance

Voor de organisatorische vormgeving van het governance model met: **Regie, Vraag en Aanbod**, is het van groot belang dat de hiervoor beschreven functies helder worden onderscheiden en ingevuld. Beschrijf ze formeel met bijbehorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dat geldt niet alleen voor inrichting van de ICT-organisatie; doe het ook voor grote ICT-projecten en programma's en ook als er sprake is van sourcing.

### Bekende valkuilen

Bij analyse van de ICT functie in organisaties blijkt nogal eens dat één of meerdere functies niet zijn vormgegeven of dat bijvoorbeeld taken die in de regieorganisatie thuishoren zijn ondergebracht bij de vraag-organisatie. De valkuil is dan dat toezicht en regie niet uit de verf komen. Veel problemen kunnen worden voorkomen door duidelijk vast te stellen waar taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden thuishoren. Dit betekent niet dat **Regie, Vraag en Aanbod** ook altijd aparte organisatieonderdelen moeten zijn.

Dat is afhankelijk van de omvang en verdere inrichting van de organisatie. Vaak wordt een CIO-functie gecreëerd. Deze is eindverantwoordelijk voor de gehele informatievoorziening. Dus eindverantwoordelijk voor **Regie, Vraag en Aanbod**. Dit betekent bijvoorbeeld dat Informatiemanagement, een van de kerntaken van de vraagorganisatie, hiërarchisch wordt aangestuurd door de CIO. Als Informatiemanagement bij de business is gepositioneerd heeft de CIO functionele aansturingsbevoegdheden.

### Hoe organiseren?

De regieorganisatie is een kleine, maar krachtige stuurorganisatie die namens de CIO de regie voert. Dit vereist een zelfstandige positionering. Het is dus geen stafbureau. In veel organisaties heet dit het CIO-office. De uitvoering moet zich uniform organiseren als opdrachtnemer naar de vraagorganisatie, dit betekent bijvoorbeeld dat er een offerteproces wordt ingericht. De leverende partij is eigenaar van het offerteproces. De CIO stelt de informatieplannen en de portfolio's vast, evenals de architectuur. De CIO is hiermee de spin in het web van de informatievoorziening in de organisatie en geeft vorm aan en is verantwoordelijk voor de ICT governance.

### Aanbod

Langs de lijnen van het hiervoor beschreven model kunnen wij in een week tijd een Quick Scan uitvoeren van uw ICT-organisatie, een ICT-project of van de organisatie van (out)sourcing met een externe partij. Hiervoor voeren wij gesprekken met de belangrijkste spelers en bestuderen door u aangeleverde documenten. U kunt ook gerichte vragen meegeven in het onderzoek.

### Kort en goed is het aanbod:

- Quick Scan van uw ICT-organisatie, -project of -(out)sourcing partner op basis van gesprekken en documenten.
- Rapport met conclusies en aanbevelingen in klare taal met aandacht voor snel te implementeren acties.
- Persoonlijke werksessie met presentatie aan alle betrokkenen.
- Vaste prijs, zonder bijkomende kosten.

### Meer weten? Bel of mail naar



John Froger  
TEL 06 53 23 56 11  
john.froger@vka.nl



William Swaters  
TEL 06 51 13 77 03  
william.swaters@vka.nl

**VERDONCK  
KLOOSTER &  
ASSOCIATES**

VERDONCK, KLOOSTER & ASSOCIATES  
POSTBUS 7360 • 2701 AJ ZOETERMEER

WWW.VKA.NL • TEL 079 368 10 00