

# Alles verandert, nu de ICT-functie nog!

R.P.W. Poels en L.C.M. van Veen zijn als organisatieadviseur en managing partner verbonden aan Twynstra Gudde en houden zich bezig met strategische ICT-vraagstukken.

**In de snel veranderende omgeving worden andere eisen gesteld aan de ICT-functie. Dit vraagt om fundamentele veranderingen. Deze zien we (te) weinig plaatsvinden. In deze bijdrage een schets van de veranderende eisen, de nieuwe aandachtsgebieden van de ICT-functie en hoe hiertoe te komen.**

We starten met een analyse vanuit vier invalshoeken om te illustreren waarom de ICT-functie binnen de meeste organisaties niet is toegerust om adequaat in te spelen op de veranderingen in de vraag vanuit het lijnmanagement en de gebruikers én vanuit het aanwezige aanbod. Die veranderingen hebben te maken met meer infrastructuur, de explosie aan ICT-bouwstenen,<sup>1</sup> de hoge druk op kosten en toenemende bewustwording en kennis bij het lijnmanagement en de gebruikers. De essentie van de nieuwe setting die nodig is, wordt gevormd door samenspel tussen business en ICT.

Wij gaan in dit artikel in op de benodigde transformatie die inhoudt dat de focus naar de externe klant wordt gelegd, de ICT-functie opnieuw wordt gepositioneerd en 'gedownsized' en het lijnmanagement en de gebruikers nieuwe taken en verantwoordelijkheden krijgen.

De sporen waarlangs de transformatie naar een andere invulling van de ICT-functie kan verlopen, vormt het laatste onderwerp van de beschouwing in dit artikel.

## De ICT-functie is niet toegerust voor de veranderingen in vraag en aanbod

Lijnmanagers en gebruikers stellen meer en andere eisen vanuit een toenemende kennis en bewustwording als het gaat om inzet van ICT. Op de markt komen steeds meer standaardproducten en er is een rijk aanbod aan kant-en-klare ICT-bouwstenen voor specifieke toepassingen. Daarbij hebben we te maken met een toenemende druk op

kosten. Deze bewegingen verklaren het ontstaan van de mismatch tussen de vraag van het lijnmanagement en de gebruikers en het aanbod vanuit de ICT-functie.

### Meer infrastructuur

Steeds meer ICT wordt infrastructuur, ofwel een gemeenschappelijke voorziening. Hardware, netwerken en middleware (software om systemen aan elkaar te 'knopen') bestaan steeds meer uit standaardbouwstenen die onderling uitwisselbaar zijn. Ook de manier waarop werkplekautomatisering wordt ingericht is per organisatie niet meer uniek. Deze beweging is ook op gang gekomen bij de enterprisesystemen, te denken valt dan aan systemen voor financiën, personeel en organisatie, productieplanning of klantafhandeling. In de tijd ontwikkelt ICT zich in wezen tot een soort nutsvoorziening. Dit wordt in figuur 1 geïllustreerd.

## Wat maakt ons uniek?

Voor een ministerie was een informatiearchitectuur ontwikkeld. Trots presenteerde de ICT-directeur het resultaat. Vanuit de zaal kwam de vraag: 'Wat maakt deze architectuur uniek? Volgens mij geldt 80 procent ook voor een willekeurige andere onderneming!' Blij met deze opmerking bevestigde de directeur deze constatering. Het unieke van de architectuur zat in de combinatie van standaardbouwstenen en de inrichting daarvan.

De metafoer 'de eindgebruiker is dood' typeert de nieuwe setting: de infrastructuur is vanzelfsprekend dus er is weinig ruimte voor invulling van specifieke vragen van de interne klant. Dat vraagt om andere accenten in de ICT-functie:

Klassiek	Nieuw
Maken	Kopen
Zelf doen	Regisseren van de uitvoering
Uitzondering is regel	Standaard is regel

### De explosie aan beschikbare ICT-bouwstenen

De ICT-industrie wordt steeds meer 'volwassen' door meer vraag en aanbod. De gebruikers stellen hogere eisen en leveranciers proberen hierop in te spelen door hiervoor standaardoplossingen te bieden. Dit leidt tot een explosie op de markt aan beschikbare stabiele ICT-bouwstenen. Die bouwstenen sluiten niet altijd naadloos op elkaar aan, integendeel, er is veel overlappende functionaliteit. We krijgen dan ook te maken met omgevingen met een grote variatie aan ICT-bouwstenen. Als de vraag van de business moet worden vertaald in zinvolle en bruikbare toepassingen, is overzicht en inzicht nodig in:

- het marktaanbod van ICT-bouwstenen;
- de eisen en wensen van het lijnmanagement en de gebruikers;
- de manier waarop de verschillende bouwstenen kunnen 'samenwerken'.

Op basis van deze inzichten kan een unieke oplossing voor een specifieke organisatie ontwikkeld worden.

## Advies op maat

Binnen een adviesbureau zijn standaardpakketten ingevoerd voor financiële administratie, relatiebeheer en projectadministratie. Door de inzet van standaard portaalsoftware was het mogelijk per opdrachtgever gegevens over de verschillende projecten en betrokkenen te zien. Ook konden dezelfde gegevens op een andere manier ontsloten worden: Wie is bij welke projecten betrokken? Hoe staat het met de voortgang en de betalingen per project of per opdrachtgever?

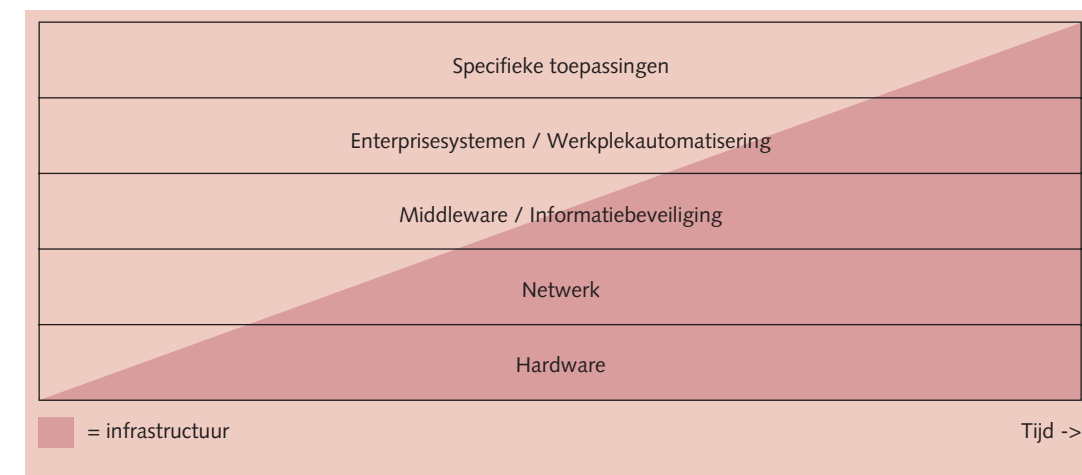
Deze oplossing moet dan worden vastgelegd in een architectuur voor de informatievoorziening, die weer leidend is bij het selecteren van ICT-bouwstenen. Dit is te vergelijken met het neerzetten van een nieuw kantoorgebouw: de aannemer probeert met zoveel mogelijk standaardcomponenten invulling te geven aan de geschetste architectuur. Het accent van de activiteiten komt daarmee te liggen op makelen, selecteren, contracteren en inrichten. De traditionele ICT-ontwikkeelfunctie verdwijnt dus:

Klassiek	Nieuw
Homogene omgeving	Heterogene omgeving
Dedicated engineering	Werken onder architectuur
Ontwerpen en programmeren	Makelen, selecteren, contracteren en inrichten

### Hoge druk op kosten

Een alsmaar groeiende portfolio van ICT-bouwstenen betekent de facto ook dat de kosten voor

Figuur 1. Steeds meer ICT wordt infrastructuur



1. Hardware- en software-componenten voor generieke of specifieke toepassingen.

ICT toenemen. Die kosten nemen ook toe door het beleid van leveranciers om steeds nieuwe releases uit te brengen. In het huidige economische tijd worden grote ICT-investeringen met extra argwaan bekeken. Organisaties willen meer uit gedane investeringen halen. Van de in het verleden aangeschafte pakketten wordt vaak slechts een fractie van de beschikbare functionaliteit gebruikt. Daarnaast komt de nadruk te liggen op effectiviteit in plaats van efficiency. Het gaat immers steeds meer om te behalen voordelen door de inzet van ICT dan om 'platte' kostenbesparing door routinematig werk te automatiseren. Investeringen moeten in dit kader breder bekeken worden dan vanuit ICT sec. Het gaat om een integrale afweging vanuit businessperspectief en transparantie in de kosten. Denk bijvoorbeeld aan het inzetten van customer relations management: of dit echt succes oplevert, heeft meer te maken met de houding en de inrichting van de organisatie dan het optimaal gebruikmaken van de mogelijkheden van het systeem:

Klassiek	Nieuw
Investeringsvoorstellen met ICT- focus	Onderbouwde businesscases
ICT-kosten als blackbox	Transparantie in kosten

#### Toenemende kennis en ervaring bij afnemers

Waar vroeger de ICT-er als éénoog koning in het land der blinden was, wordt hij nu geconfronteerd met interne klanten – lijnmanagement en gebruikers – die zelf kennis hebben van (de nieuwste mogelijkheden van) ICT; zelf ervaring hebben opgedaan met ICT-implementaties; en zelf vaardig zijn als eindgebruiker. Ook zijn veelal ter zake kundige informatiemanager opgesteld die een rijke kennis en ervaring hebben met het inpassen van ICT in de organisatie. Kortom, het vanzelfsprekende bestaansrecht en het daarbij behorende 'klassieke' aanbod van diensten door de ICT-functie aan interne klanten staan ter discussie.

### Andere manier van samenwerking gewenst

Binnen een productiebedrijf moest een nieuw productiebesturingssysteem ingevoerd worden. Dit leidde tot spanningen tussen de ICT-projectleider en de productiemanager. De projectleider had een implementatieplan ontwikkeld en legde de productiemanager uit wat er van hem verwacht werd. De productiemanager was zeer verbolgen. Hij had al veel ervaring opgedaan bij andere

bedrijven met het implementeren van dergelijke systemen. Hij voelde zich niet serieus genomen en gaf aan niet op deze manier bejegend te willen worden. Tussen projectleider en productiemanager werden nieuwe afspraken gemaakt over de rolverdeling.

Met een toenemende kennis en ervaring bij lijnmanagers en gebruikers moet een andere balans gezocht worden. Vanuit deze nieuwe balans moeten spelregels ontwikkeld worden voor de manier waarop in de samenwerking de focus kan worden gelegd bij de externe klant. Daar moet tenslotte de omzet vandaan komen:

Klassiek	Nieuw
Optreden als specialist	Samenspel met de business
Vanzelfsprekend bestaansrecht	Profilieren en telkens bewijzen van toegevoegde waarde
Interne klant – leveranciersrelatie	Focus op de externe klant

#### De mismatch samengevat

Al met al schiet de 'klassieke' invulling van de ICT-functie tekort, want:

- de focus is intern in plaats van extern gericht;
- de positionering is die van een vanzelfsprekende expert in plaats van die van een samenspelende partner in business;
- de dimensionering (kwantitatief én kwalitatief) is gebaseerd op alles zelf maken en doen, in plaats van kaders scheppen in de vorm van een architectuur, makelen, selecteren en registreren.

Het toekomstige bestaansrecht en de inrichting van de ICT-functie en haar omgeving worden in de volgende paragraaf verder uitgewerkt.

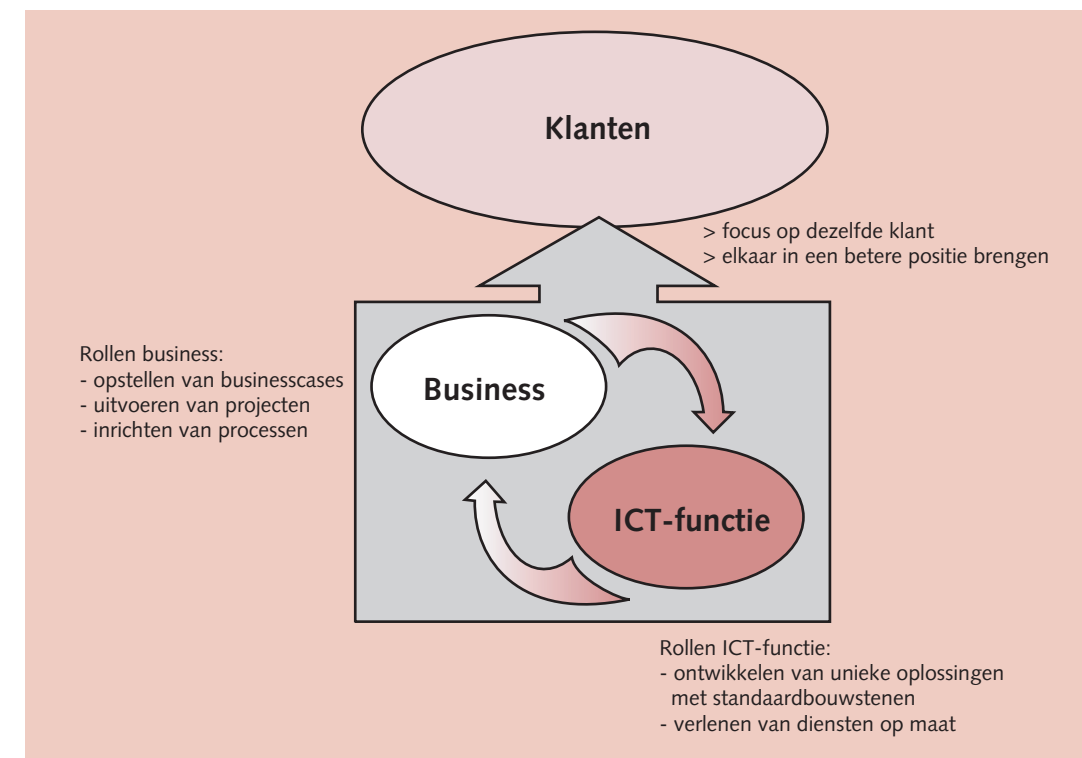
#### Samenspel in een nieuwe setting: de ICT-functie voor de toekomst

Samenspel met de business, dát is de opgave voor de ICT-functie van straks. Samenspel met de focus op de externe klant, met een andere positionering, anders gedimensioneerd en met afnemers die zich ook conformeren aan andere spelregels.

#### Focus op de externe klant

Het gaat erom elkaar, de business én de ICT-functie, in een betere positie te brengen op de markt. En het gaat er dus niet om elkaar te bevechten om het

Figuur 2. Externe oriëntatie is cruciaal



interne gelijk. In figuur 2 hebben we de relatie tussen de business en de ICT-functie geïllustreerd.

Ook is aangegeven hoe de rollen verdeeld moeten zijn. De business legitimeert de inzet van ICT (via businesscases), stuurt aan en richt de eigen organisatie in. De ICT-functie stelt unieke oplossingen met standaardbouwstenen samen en levert diensten op maat.

### Wat doen we met de rest?

Een onderneming had besloten om een groot deel van de ICT-diensten uit te besteden. In een megadeal werd drie kwart van de ICT-afdeling overgedragen aan een externe partij. De dialoog met de gebruikersorganisatie had zich beperkt tot het vaststellen van welke taken strategisch gezien uitbesteed mochten worden. Er was geen discussie gevoerd over de overgebleven taken en verantwoordelijkheden. De overgebleven mensen kwamen onder druk te staan. Ze moesten steeds opnieuw uitleggen wat hun taken en verantwoordelijkheden precies waren en waarom deze niet uitbesteed konden worden. Al snel kwamen ze te boek te staan als 'overhead' en ze waren dan ook een gemakkelijk slachtoffer van het 'cost reduction program' dat een paar maanden na de uitbesteding gestart werd.

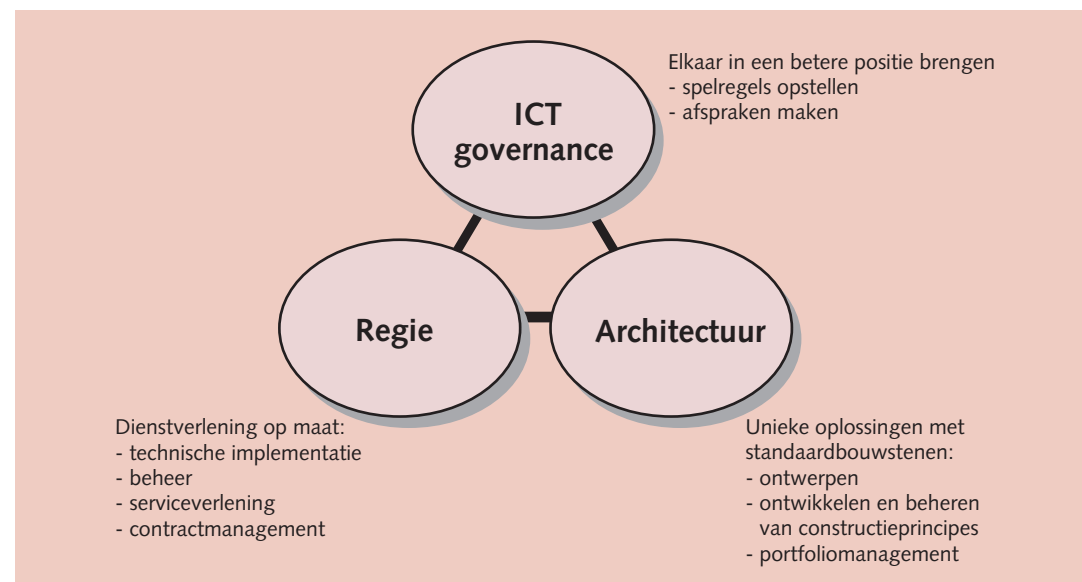
#### Een kleine, hoogwaardige ICT-functie

Vanuit samenspel met de business en de focus op de externe klant, worden andere kennis en ervaring gevraagd van ICT-functie. Wij onderkennen voor de toekomstige ICT-functie drie aandachtsgebieden, namelijk governance, architectuur en regie. In figuur 3 hebben we de samenhang tussen deze gebieden weergegeven. Elk van de aandachtsgebieden lichten we hierna toe.

*ICT-governance.* Om ondernemerschap te kunnen stimuleren bij de diverse (decentrale) units, met behoud van efficiency en effectiviteit voor de organisatie als geheel, is een set van basisafspraken nodig over de besturing van het ICT-werkveld in brede zin: ICT-governance. Iedereen die te maken heeft met ICT krijgt zo duidelijkheid en eenduidigheid over de spelregels die noodzakelijk zijn om als organisatie een betere propositie in de markt te kunnen doen via de inzet van ICT.<sup>2</sup> Die afspraken moeten in samenspel worden opgesteld en nageleefd. De onderwerpen waarover afspraken moeten worden gemaakt, zijn onder andere:

- taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van ICT;
- infrastructurele voorzieningen;
- architectuurprincipes;

2. P. Weil en R. Woodham, *Don't Just Lead, Govern: Implementing Effective IT Governance*, MIT Sloan CISSR working paper no 326, April 2002.

**Figuur 3. Samenhang in de toekomstige ICT-functie**

- budgettering en financiering;
- informatiebeveiliging.

Als de afspraken worden uitgewerkt in een gedetailleerde regelgeving leidt dit in de regel tot stoffige handboeken die in de kast blijven liggen.<sup>3</sup> Belangrijk is om de verantwoordelijkheid voor (delen) van de beleidsregels te koppelen aan specifieke personen. Iedere persoon kan desgewenst uitleg en advies geven over de toepassing van die regels in een specifieke situatie. Hiermee is tevens geborgd dat de regels praktisch toepasbaar blijven en 'mee kunnen ademen' met de ontwikkelingen in de organisatie.

*Architectuur.* Architectuur is misschien wel het grootste 'containerbegrip' dat er binnen ICT bestaat. Wij beschouwen de architectuur als het ontwerp van een unieke (ICT-)totaaloplossing met zoveel mogelijk standaardcomponenten. Te vergelijken met een schets van een gebouw. In nauwe samenspraak tussen de ICT-functie en het management wordt, binnen de gestelde governance-regels, de informatiearchitectuur ontwikkeld die precies past bij de organisatie. De informatiearchitectuur wordt enerzijds gedreven door businesswensen en anderzijds door de kansen die ICT biedt. De informatiearchitectuur wordt vervolgens vertaald in constructieprincipes (zie figuur 4), vergelijkbaar met bestektekeningen in de bouw. Deze constructieprincipes zijn kaderstellend voor de selectie van standaardcomponenten of voor het

ontwikkelen van eventueel maatwerk. Om te komen tot goede constructieprincipes is het noodzakelijk dat binnen de architectuurdiscipline voldoende kennis is van constructiemogelijkheden en producten of componenten die op de markt zijn. Het is niet voldoende om als architectuurdiscipline sec bezig te zijn met nieuwe ontwikkelingen. De bestaande portfolio aan ICT-bouwstenen zal nauwlettend in de gaten gehouden moeten worden, enerzijds vanuit het oogpunt van kostenbeheersing en anderzijds vanuit het oogpunt van de kwaliteit van de verschillende ICT-componenten. Een veelgebruikte beoordelingssystematiek is die van Bedell.<sup>4</sup>

*Regie.* De regiefunctie houdt in: regisseren van alle noodzakelijke technische aanpassingen, beheren van de totale informatiehuishouding alsmede ondersteunen van de gebruikers in het gebruik van de systemen. Dat betekent dat de regiefunctie een keuze moet maken tussen daadwerkelijke uitvoering van activiteiten (installatie van pakketten, ontwikkelen van maatwerk, beheer van ICT-bouwstenen, helpdesk) in eigen huis of uitbesteding. Uiteraard wordt deze keuze gemaakt op basis van de eisen die het lijnmanagement stelt.

Los van het feit of activiteiten uitbesteed worden of in huis uitgevoerd worden, zal binnen de regiefunctie kennis en ervaring op de volgende gebieden aanwezig moeten zijn:

- leiden van technische projecten op het gebied van vernieuwingen in de informatiearchitectuur;

- selecteren van ICT-bouwstenen en -leveranciers;
- maken van afspraken en contracten met leveranciers;
- transparant doorbelasten van kosten van herkenbare producten of diensten voor het lijnmanagement.

Indien delen van de dienstverlening uitbesteed worden, zal de regiefunctie ervoor moeten zorgen dat externe partijen worden aangestuurd en de kwaliteit van de dienstverlening bewaakt wordt.

#### *Nieuwe taken voor lijnmanagement en gebruikers*

Om de toegenomen ICT-kennis en -ervaring van het lijnmanagement en de gebruikers functioneel te maken, zullen hier veranderingen plaats moeten vinden. Het lijnmanagement en de gebruikers zullen een aantal taken naar zich toe moeten trekken die tot dusver vaak bij de ICT-functie belegd waren:

- opstellen van businesscases voor projecten met een (al of niet dominant) ICT-deel;
- managen van projecten;
- inrichten van processen.

### ICT-directeur aan de macht, en nu?

**De ICT-directeur van een groot bedrijf had de macht naar zich toe getrokken: het volledige ICT-budget lag in zijn handen en men was gedwongen met hem zaken te doen. Tevreden achterover leunend kwam hij er tot zijn schrik achter dat vanuit de gebruikerskant niemand in staat was om duidelijk te maken op welke**

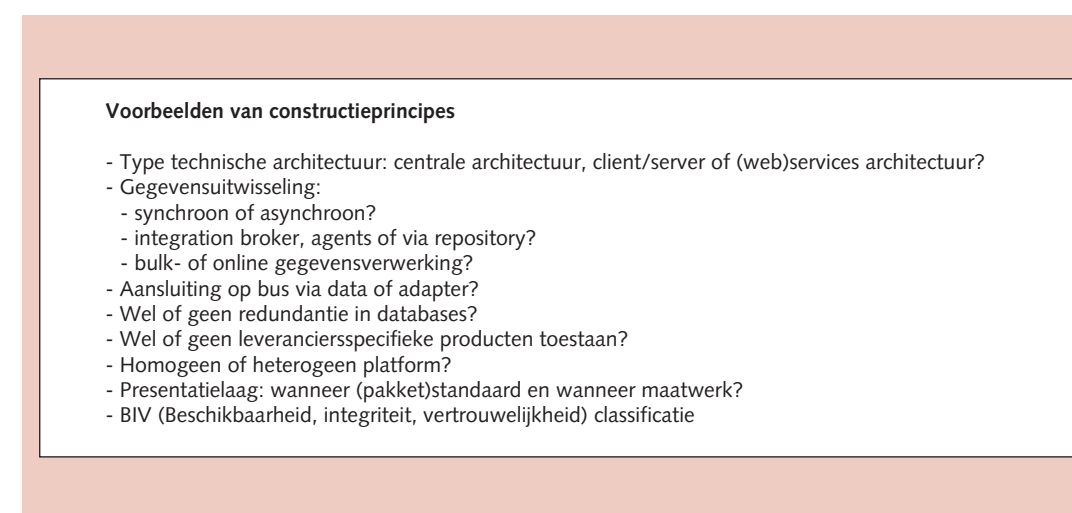
**manier en met welke prioriteit ICT ingezet moest worden in het bedrijf.**

In figuur 5 zijn de taken schematisch weergegeven. Hierna lichten wij een en ander toe.

*Opstellen van businesscases.* Omdat de nadruk steeds meer op de effectiviteit van ICT wordt gelegd, moeten meer factoren worden meegenomen dan alleen ICT. Dat betekent dat lijnmanagement en gebruikers een businesscase moeten opstellen.<sup>5</sup> De ICT-functie zal zich moeten beperken tot het maken van een kostenoverzicht. Het gaat dan uiteraard alleen om de kosten voor het ICT-deel van het totale project.

*Managen van projecten.* 'ICT-projecten bestaan niet.' Behalve als er sprake is van een noodzakelijke vervanging van infrastructurele bouwstenen, moeten projecten gestuurd worden door degene die primair belanghebbende is en dat is uiteindelijk toch het lijnmanagement. Vanuit de regiefunctie kan het (ICT-)technisch projectleiderschap worden ingevuld.

*Inrichten van processen.* Als het gaat om procesinrichting moeten lijnmanagement en/of gebruikers weten hoe de processen nu verlopen en hoe ze best practices kunnen implementeren in de organisatie. Alleen het lijnmanagement en de gebruikers kunnen en moeten bepalen of eventueel specifieke aanpassingen noodzakelijk zijn, uiteraard in nauw overleg met de architectuurdiscipline.

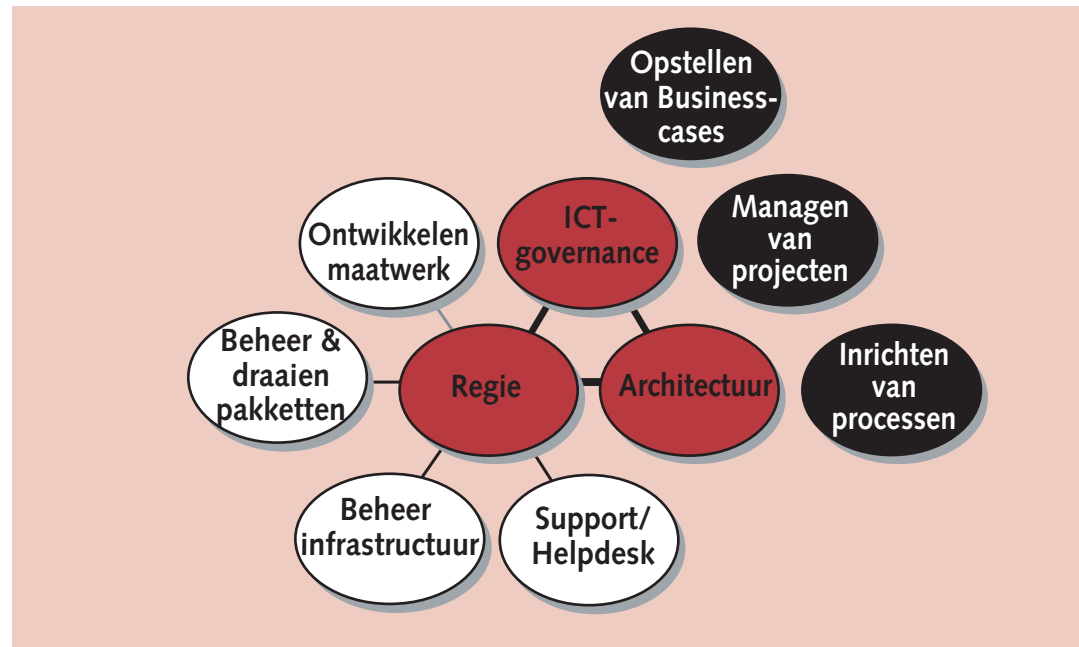
**Figuur 4. Voorbeelden van constructieprincipes**

5. D. de Koning en P. van der Marck, *IT zonder hoofdpijn, een leidraad voor het verbeteren van bedrijfsprestaties*, Prentice Hall, Amsterdam, 2002

3. R. Poels en P. van Klaveren, *ICT strategie- en beleid, scenario's en instrumenten*, Ten HagenStam uitgevers, Den Haag, 2003.

4. E. F. Bedell, *The computer solution: strategies for success in the information age*, Dow Jones-Irwin, Homewood, 1985.

**Figuur 5. De ICT-functie en haar omgeving**



**Verblind door spiegeltjes en kraaltjes**

Na jarenlang ploeteren met het oude systeem, waar nauwelijks nog nieuwe functionaliteit aan toe te voegen was, kwam er eindelijk een nieuw standaardstelsel. Verblind door de vele mogelijkheden werden alle mogelijke opties van het pakket in stelling gebracht, zonder de impact hiervan op de organisatie in beschouwing te nemen. Het liep dan ook uit op een grote teleurstelling.

Kortom, het lijnmanagement en de gebruikers moeten een actievere rol gaan spelen bij het initiëren en realiseren van veranderingen in de informatie-architectuur.

**Veranderen moet je legitimeren**

De mismatch herkennen is één ding, hem samen (de business en de ICT-functie) erkennen en stappen zetten om naar de nieuwe situatie toe te groeien, is wat anders. Natuurlijk staan organisaties niet stil, recente, grote uitbestedingsoperaties zijn daarvan het bewijs. Vaak liggen daar echter louter financiële overwegingen aan ten grondslag; een doordachte toekomstvisie ontbreekt en succes is dan ook niet verzekerd. Wij pleiten daarom voor een weloverwogen, samen opgesteld (en daarmee gelegitimeerd) stappenplan om de ICT-functie van de toekomst vorm te geven. In figuur 6 hebben wij de

ons inziens noodzakelijke stappen geïllustreerd. Het accent ligt in elke stap anders.

*Dienstverlening op orde brengen*

Recht van spreken, werkelijk met de business in gesprek komen, is pas echt mogelijk als de huidige dienstverlening op orde is. Anders is de ICT-functie een ongeloofwaardige gesprekspartner. De eerste stap moet volgens ons daarom gericht zijn op het op een acceptabel niveau brengen van de dienstverlening. Van de beschreven aandachtsgebieden zal het vorm en inhoud geven van 'regie' de meeste nadruk krijgen. Professionalisering is het sleutelwoord daarbij.

Kenmerken van de uitkomst waarnaartoe moet worden gewerkt zijn:

- een gestandaardiseerde infrastructuur;
- service level agreements en monitoring en rapportage daarop;
- gestandaardiseerde werkwijzen, voor exploitatie en ontwikkeling, bijvoorbeeld ITIL;
- klanttevredenheidsonderzoeken als objectief instrument om de performance te beoordelen;
- externe benchmarks met peer groups;
- een doordachte product- of dienstencatalogus;
- soepel functionerend service en delivery management;
- transparantie in kosten (en opbrengsten);
- een zakelijke op de business gerichte opstelling, bijvoorbeeld tot uiting komend in formele offer-

- tes en marktconforme tariefstelling;
- een op service gerichte attitude.

'Don't tell but demonstrate', is het adagium in deze stap. Het gaat om vertrouwen winnen als basis om echt in gesprek te kunnen komen en de andere stappen te kunnen zetten. Aan deze stap moet ook een doordacht stappenplan ten grondslag liggen, een plan dat qua uitvoering ten minste een aantal jaren vergt. Garanties voor succes zijn er niet, wel hebben wij een aantal tips en aanbevelingen:

- haal de business, de externe klant, naar binnen;
- dwing niet, maar verleid gebruikers;
- betrek gebruikers en geef hen daarbij verantwoordelijkheid in het proces van professionalise-

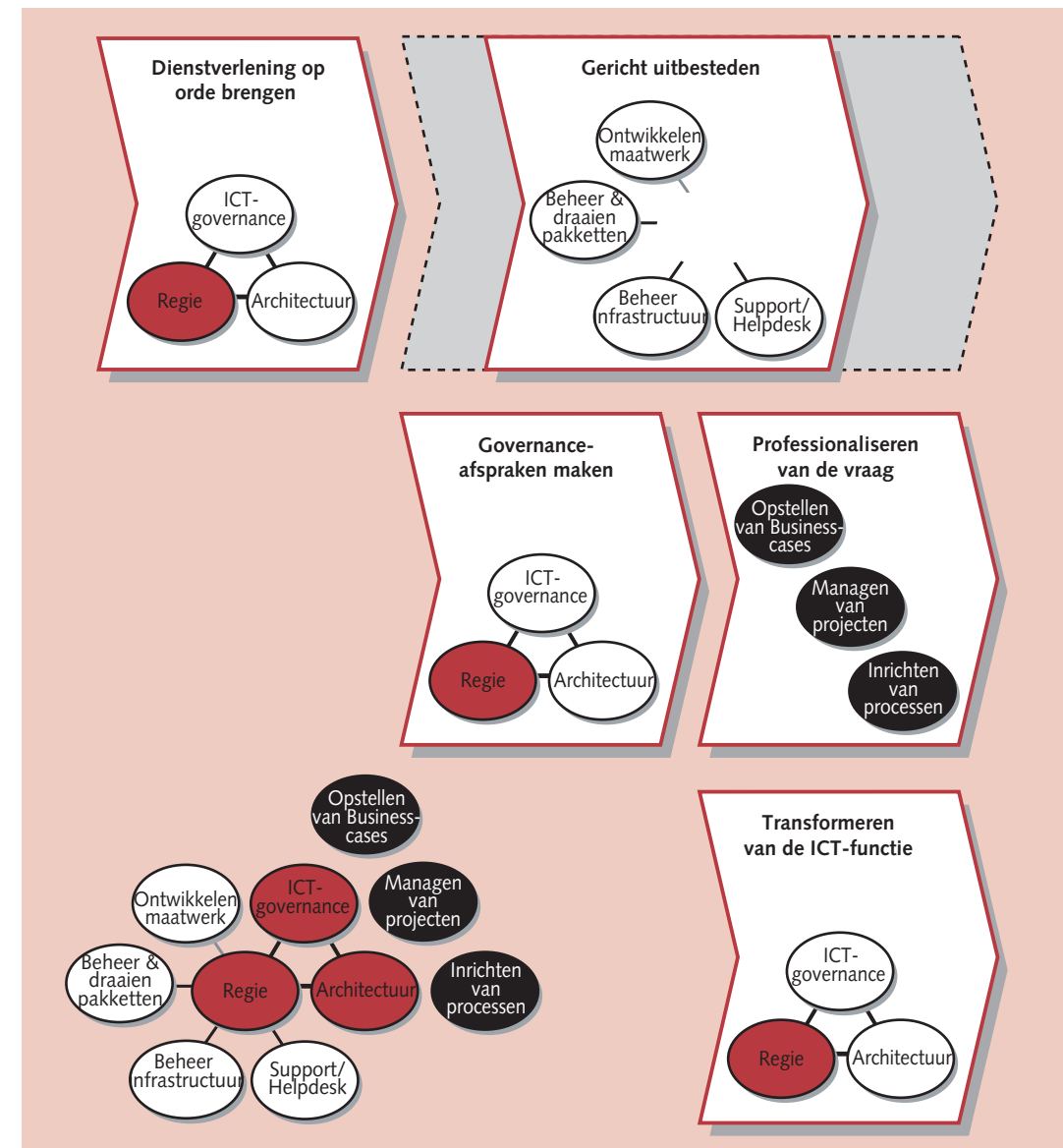
- ring;
- focus niet alleen op de inhoud, maar schenk ook bewust aandacht aan kern- of basiswaarden die de ICT-functie in haar dienstverlening huldigt;
- leid niet alleen op om de noodzakelijke expertise op te bouwen, maar zet bijvoorbeeld instrumenten als wedstrijden in om de gedragsverandering te bewerkstelligen.

Deze stap is noodzakelijk, maar niet voldoende. Immers de focus is nog erg naar binnen gericht, op de ICT-functie zelf.

*Gericht uitbesteden*

Wanneer het huis op orde is, is uitbesteding van

**Figuur 6. Veranderen langs drie sporen**



delen van de ICT-functie de volgende stap – een stap die parallel kan lopen met de volgende twee stappen. Wat wordt uitbesteed, is nu nog geen uitgemaakte zaak en hangt af van strategische overwegingen, inschatting van (bedrijfs)risico's en de financiële gevolgen. Emotioneel blijkt het lastig (maar dat was ook zo bij de opkomst van standaard software) om niet alles zelf te doen. Volgens ons is uitbesteding op termijn echter onontkoombaar. Het beheer van werkplekken wordt bijvoorbeeld al breed bij grote ICT-providers ondergebracht en is over een aantal jaren usance. Op dit moment worden vooral de rekencentra uitbesteed.

De volgende logische stap is het onderbrengen van de ontwikkelfunctie bij een externe partij.

Application service providing, het afnemen van toepassingen van derden, is een ontwikkeling die zich al heeft aangediend. Ook in deze stap ligt het accent op regie. Contractmanagement is cruciaal. Welke vorm van uitbesteding ook gekozen wordt, het selecteren van infrastructuur (apparatuur zowel als toepassingen) en leveranciers, het sluiten van contracten en het monitoren ervan, moet professioneel georganiseerd worden; en hier ontbreekt het juist vaak aan.<sup>6</sup> Een aantal tips en aanbevelingen voor deze stap zijn:

- bezie uitbesteding in haar strategische context;
- betrek het topmanagement en businessmanagement nadrukkelijk bij de afwegingen over uitbesteding;
- communiceer duidelijk en open met medewerkers, ondernemingsraad en vakbonden.

## Outsourcen met de rug tegen de muur

**Een internationaal telecommunicatiebedrijf had een helder doel voor ogen bij het outsourcen van zijn ICT: cash om de torenhoge schuldenlast te verlagen. Ze hadden niet de luxe die een grote verzekeraar had. Door eerst zelf orde op zaken te stellen kon deze substantieel meer cash incasseren bij de verkoop van een deel van de ICT-organisatie**

### *Governance-afspraken maken*

Pas als de ICT-dienstverlening op orde is gebracht is verandering gelegitimeerd. Het accent ligt in deze stap op het creëren van de condities waaronder de toekomstige samenwerking tussen business en ICT-functie vorm kan krijgen. De uitkomst van deze stap is:

- een gemeenschappelijk beeld van de toekomstige

ICT-functie en de consequenties daarvan, ook voor de business;

- commitment van partijen om dit toekomstbeeld te realiseren;
- een set van principeafspraken, spelregels, over de organisatie, besluitvorming en inzet van ICT;
- veranderplannen voor de professionalisering van de vraag en de transformatie van de ICT-functie.

Er is niet een beste manier om deze stap uit te voeren. Voorop staat de dialoog tussen het ICT-management en het businessmanagement. Samen wordt het toekomstbeeld verkend, wordt de strategische betekenis van ICT (h)erkend, worden doelen geformuleerd, gevolgen in kaart gebracht en prioriteiten gesteld. Brainstormsessies, scenariostudies, expertpanels en werkconferenties zijn goede instrumenten om dit proces vorm te geven.

### *Professionaliseren van de vraag*

In de voorgaande stap moet gezamenlijk de basis zijn gelegd voor een andere kijk op de toegevoegde waarde van ICT en de rol van het lijnmanagement en de gebruikers. Met het professionaliseren van de vraag komt het accent te liggen op het opstellen van businesscases, het managen van projecten en het inrichten van processen. Vaak worden aan de vraagkant ook de inhoudelijke oplossingen uitgewerkt of aangedragen. Dit zal belegd moeten worden bij de ICT-functie. Hiervoor is vertrouwen nodig. Voor het opstellen van businesscases, het managen van projecten en het inrichten van processen vervult de ICT-functie nu vaak een dominante rol. Dit zullen ze meer moeten loslaten en overlaten aan het lijnmanagement en de gebruikers. Professionaliseren van de vraag betekent dus allereerst het opbouwen van vertrouwen en het opleiden en trainen van mensen. Hier moet tijd en ruimte voor geboden worden. Het is geen puur rationeel proces, het gaat om interactie tussen mensen en het vinden van een rolverdeling die past. Het zal een leerproces zijn om tot een optimale samenwerking te komen. Een probaat instrument om dit leerproces te faciliteren is het spelen van een, op maat gesneden, wedstrijd. Vanuit een simulatie van de gewenste situatie kunnen de rollen, taken en verantwoordelijkheden aangescherpt worden en kan gewerkt worden aan het onderlinge vertrouwen.

### *Transformeren van de ICT-functie*

Parallel en in lijn met het professionaliseren van de vraag moet de ICT-functie transformeren naar de

nieuwe situatie. Het accent ligt op architectuur, op het ontwikkelen en handhaven van robuuste kaders voor de informatievoorziening en expliciete constructieprincipes. De ontwikkeling van de ICT-infrastructuur naar een soort nutsvoorziening kan zo bewust en pro-actief worden gestuurd. De cirkel is daarmee rond: de ICT-functie kent drie volwaardig ingerichte aandachtsgebieden, namelijk ICT-governance, architectuur en regie. Kwantitatief kleiner en kwalitatief hoogwaardiger, met behoud van de volle verantwoordelijkheid voor ICT. En: partner in business in plaats van 'kale' leverancier van diensten.

In het veranderplan moeten de stappen, de timing en de middelen worden uitgewerkt om de transformatie te realiseren. De invulling ervan is contextgebonden.

Enkele tips en aanbevelingen ten slotte:

- haal de externe klant (letterlijk) naar binnen om de externe oriëntatie van de ICT-functie te benadrukken en te bevorderen;
- focus niet uitsluitend op de inhoud, de crux zit vooral ook in nieuwe manieren van samenwerken;
- geef ruimte om te leren en te experimenteren.

6. E. Beulen en P. Ribbers, *Uitbestedingsrelaties lijden aan slecht management*, *Automatiseringsgids*, 29 november 2002.