

Regieorganisaties leveren te weinig toegevoegde waarde

Kijk door de service-managementbril

|||| Servicemanagement is wat we vroeger deden om de interne ict-afdeling beter te doen aansluiten op de vragen vanuit de organisatie. Met het uitbesteden van het ict-beheer en met het inkopen van cloud-diensten is nu een belangrijke rol weggelegd voor de regieorganisatie. In de praktijk is de regieorganisatie nog erg vaak gefragmenteerd, veel op controle gericht en levert deze relatief weinig toegevoegde waarde. Door met een servicemanagementbril naar de regieorganisatie te kijken, zie je mogelijkheden om de externe én interne levering van ict-diensten te verbeteren.

De levering van ict-diensten is in organisaties vaak organisch ontstaan doordat in de uitvoer van de bedrijfsprocessen automatiseringsvraagstukken naar boven kwamen die moesten worden opgepakt. In de dagelijkse bedrijfsvoering was de noodzaak voor ict-ondersteuning het grootst. De relatie tussen 'business' aan de ene kant en 'ict' aan de andere kant, was dus vooral operationeel. Op bestuurdersniveau kwam ict alleen ter sprake vanwege de omvang van de contracten of vanwege een grote verstoring. Natuurlijk was er wel sprake van een ict-strategie en ook streefde het management van de ict-organisatie naar aansluiting op de strategie van de organisatie. Toch bleef ict vooral een aandachtspunt in de uitvoering van deze strategie. Van werkelijke aansluiting tussen ict-management en de directie was vaak geen sprake.

Ict steeds complexer

Bij veel organisaties zijn de ict-toepassingen de afgelopen jaren steeds complexer zijn geworden. Bovendien zijn veel bedrijven steeds afhankelijker geworden van ict-infrastructuur. De ict-dienstverlening werd in eerste instantie vanuit operationeel niveau georganiseerd (op de werkvloer zelf) en wordt nu steeds meer vanuit managementniveau georganiseerd. In het BITI Maturity Model¹ (zie figuur 1) wordt deze verschuiving weergegeven.

In dit model is de verwachting die weergegeven de business over ict heeft, versus de focus van de ict-organisatie zelf. Op het laagste niveau heeft de business weinig verwachtingen ten aanzien van de ict-organisatie. Tegelijkertijd zijn er wel verwachtingen over de mogelijkheden om specifieke businessproblemen met ict-toepassingen op te lossen. Zodra een organisatie in de 'commodity view' komt, wordt een ict-dienst verwacht die marktconform is en goed past bij de businessvraag. Vaak heeft de business op dit niveau moeite met zelf de vraag goed te formuleren en hebben zij hulp nodig van een derde partij. Deze

bemiddelt bij de ict-leverancier(s): de demand- of regieorganisatie. Op hogere niveaus worden de verwachtingen van de business over ict hoger. Hier is geen of nauwelijks behoefte aan een 'tussenorganisatie'. Doordat de business beter begrijpt wat de rol en betekenis van ict voor de eigen bedrijfsprocessen en -strategie is, kan directer worden geschakeld met ict-partijen. Deze leveranciers hebben op hun beurt weer begrip voor de businessvraagstukken.

Anticiperen op klantvraag

Aan de kant van de ict-leveranciers is er ook sprake van aaneengroei in niveaus. Aan de onderkant van het model zijn de ict-afdelingen weergegeven die ontdekken dat ze eigenlijk leverancier van ict-diensten zijn en zich ook zo moeten leren gedragen. En dat ze verantwoordelijkheid moeten nemen voor het begrijpen van de klantvraag en voor een goede levering. Een goede leverancier van ict-diensten begrijpt de klantvraag en kan erop anticiperen. Het helpt om dan een partij te hebben die de klantvraag goed kan verwoorden en begrip heeft voor wat de leverancier kan betekenen. Wederom een rol voor de regieorganisatie. Ook dan geldt dat leveranciers die zelf goed begrijpen wat de businessvraagstukken zijn, beter direct met de business kunnen samenwerken. Ze werken immers niet langer als leverancier van de business maar als partner. De business en de ict-dienstverlener werken dan aan een gezamenlijk doel.

Business perception	IT-service-organisatie
Strategic view	Strategic focus
Enabler view	Business focus
Commodity view	Customer focus
Scattered view	Product focus
No strategic view	Technology focus

Figuur 1. BITI Maturity Model: van organiseren op de werkvloer naar organiseren op managementniveau.

Ongewenste effecten

We zien in de praktijk veel organisaties waarin de 'business view' en de 'ict-focus' niet met elkaar in balans zijn. Hier- ➔

door ontstaan er ongewenste effecten:

- Een gebrek aan vertrouwen tussen de business en ict waardoor er een tussenorganisatie, de regieorganisatie, nodig is om de relatie te managen. Omdat er onvoldoende vertrouwen is, heeft de regieorganisatie de neiging om alles te willen controleren en te willen vastleggen. Dit leidt tot situaties waarin business en ict-leveranciers niet meer direct met elkaar in gesprek zijn. Zij praten alleen nog met elkaar via tussenpersonen.
- De regieorganisatie zelf heeft de neiging om elke ict-leverancier apart te willen of soms moeten aansturen. Hierdoor worden regieorganisaties in de praktijk nogal gefragmenteerd tussen afdelingen die met de business praten en afdelingen die met een leverancier praten. Daarboven staan afdelingen die regie over de regieorganisatie proberen te voeren. Het komt zelfs voor dat bedrijven twintig soorten overlegstructuren hebben om invulling te kunnen geven aan de regierol.
- In de regieorganisatie worden taken en verantwoordelijkheden belegd die ook bij andere onderdelen van de ict-organisatie of het bedrijf worden belegd. Contractmanagement wordt uitgevoerd door zowel de regieorganisatie als de inkooporganisatie. Monitoring van de dienstverlening gebeurt door zowel de regieorganisatie als de eigen ict-afdeling die vaak ook nog bestaat.

Geen apart element

De neiging tot versplintering doet zich in veel regieorganisaties voor. Dat komt doordat onvoldoende integraal en strategisch naar de levering van ict-diensten is gekeken. Door regie apart te zetten naast de andere taken van de ict-serviceorganisatie lijkt regie een apart element te zijn. In feite is regie niets anders dan het managen en besturen van de ict-dienstverlening, of dit nou extern of intern is. Daarom is regie over de leveringen van ict-diensten een verantwoordelijkheid van de ict-organisatie. Servicemanagement geeft richting aan deze verantwoordelijkheid.

Uit onderzoek in Amerika door Peter Weil c.s.² blijkt dat organisaties die op strategisch niveau naar de ict-dienstverlening kijken het veel beter doen dan hun concurrenten. Deze *ict-savvy* organisaties begrijpen dat door het inzetten van ict de dagelijkse operatie

kan worden bestuurd en ondersteund. De ict-infrastructuur is gelijk aan de operationele infrastructuur van deze organisaties. Dat maakt dat wanneer je als bedrijf een strategisch doel stelt dat met behulp van ict kan worden bereikt, je ook ict-partners kunt vinden die belang hebben bij het realiseren van dat strategische doel. Wanneer er op doelniveau ict-bedrijven zijn die daarin een belangrijke rol spelen, dan is vertrouwen de sleutel. Als je je partner niet kan vertrouwen, dan is deze geen partner. Wanneer het vertrouwen in een partner er is, dan zou

SERVICEMANAGEMENT 3.0

- Kijk opnieuw naar de rol van servicemanagement om de toegevoegde strategische waarde te zien.
- Bepaal de rol van de regieorganisatie op basis van verwachtingen over ict-governance en ict-management en in relatie tot de bestaande inkoop- en complianceorganisaties.
- Probeer bij het definiëren van de regieorganisatie de omvang beperkt te houden en met name het aantal stappen tussen afnemer en leverancier te beperken.
- Werk samen met de interne en externe leveranciers om de gezamenlijke doelen te bepalen en de onderlinge samenwerking in te regelen.

de business zich niet langer moeten bemoeien met de uitvoering. De partner heeft er tenslotte ook belang bij het gezamenlijke doel te realiseren. Om als regieorganisatie controle te houden over de levering, moet controle over de uitvoering door de leverancier worden opgegeven.

Werken vanuit vertrouwen

De ict-serviceorganisatie zou vanuit dit vertrouwen moeten worden ingericht. In deze serviceorganisatie zal plaats moeten zijn voor leveranciers. Daarbij moeten de verantwoordelijkheden en te behalen resultaten goed worden belegd. Wanneer leveranciers worden betrokken bij de organisatie, is de noodzaak voor tussenschakels en extra overleggen minimaal. Door vanuit een integrale servicemanagementbril te kijken naar de ict-serviceorganisatie (en daarbij alle betrokken partijen mee te nemen) kan de rol van

de regieorganisatie worden beperkt tot management – de rol die ze eigenlijk zou moeten hebben. Degene die verantwoordelijk is voor de performance van de ict-infrastructuur moet in deze situatie verantwoordelijk zijn voor het geheel. Dus ook voor de performance van de infrastructuur die door externe partijen wordt geleverd.

De medewerker

Tot slot, ingegeven door de veranderingen in de levering van ict-diensten³, is er nog een belangrijke overweging in het vormgeven van de regieorganisatie. Dat is de rol van de medewerker, ook wel bekend als de gebruiker. De medewerker ontwikkelt zich steeds meer tot een consument van bedrijfsvoorzieningen en verwacht ook een bijbehorende ondersteuning. Door als regieorganisatie je terug te trekken uit

||||
Wanneer er vertrouwen in een partner is, moet de business zich niet bemoeien met de uitvoering

de dagelijkse praktijk waarin medewerkers en leveranciers met elkaar afstemmen, ontstaat meer ruimte voor de leverancier om goede gewenste diensten te leveren. Leveranciers hebben er baat bij om hun consumenten tevreden te houden en goede dienstverlening te verzorgen. Als regieorganisatie zul je vooral de randvoorwaarden moeten organiseren waarbinnen medewerkers en leveranciers met elkaar in gesprek kunnen komen.

Paul Leenards is Director Consulting Finance & Healthcare bij KPN Consulting.

BRONNEN

- 1 From technology to service – Paul Leenards in Five years of IT-management Improvement, TU Delft.
- 2 IT Savvy: What Top Executives Must Know to Go from Pain to Gain - Peter Weill en Jeanne W. Ross.
- 3 Forrsights: European Companies Start To Embrace New Systems Of Engagement - A BT Futures Report.