

# Regie houden op en uitbesteding van ICT kunnen best door één deur

Het strategisch belang van ICT in het onderwijs is groot en zal alleen maar groeien. De risico's op het gebied van informatiebeveiliging en daarbij horende wet- en regelgeving zullen alleen maar toenemen. Regie op ICT is in het onderwijs een cruciaal vraagstuk.

Regie op ICT zou je als volgt kunnen omschrijven: het creëren van een match tussen vraag en aanbod, om te kunnen organiseren wat nodig is, binnen financiële en planmatige kaders. Deze definitie refereert in feite aan de belangrijkste drivers voor het voeren van regie op ICT, te weten:

- Cost leadership, ofwel kostenminimalisatie;
- Compliance, ofwel voldoen aan wet- en regelgeving;
- Toevoegen van waarde in die zin dat datgene wat verwacht en nodig is op tijd geleverd wordt.

Een goed ingericht regiemodel is essentieel om gericht, gedifferentieerd en dynamisch diensten te kunnen verlenen. Een dergelijk model omvat niet alleen een organisatiestructuur maar ook competentie- en functieprofielen, processen en verdeling van taken en verantwoordelijkheden, de formatie en communicatie- en overlegstructuren (bron: <https://www.compact.nl/articles/visie-op-regievoering/>).

## Processen

Laten we beginnen met de regieprocessen, die de afstemming borgen van de ICT-dienstverlening op de andere organisatieprocessen. De regieprocessen groeperen we op strategisch, tactisch en operationeel niveau (of richten, inrichten en verrichten, zoals Maes het noemt). Op strategisch niveau maken we onderscheid tussen strategische planning en business governance. Op tactisch niveau tussen verandering en innovatie enerzijds en management control anderzijds.

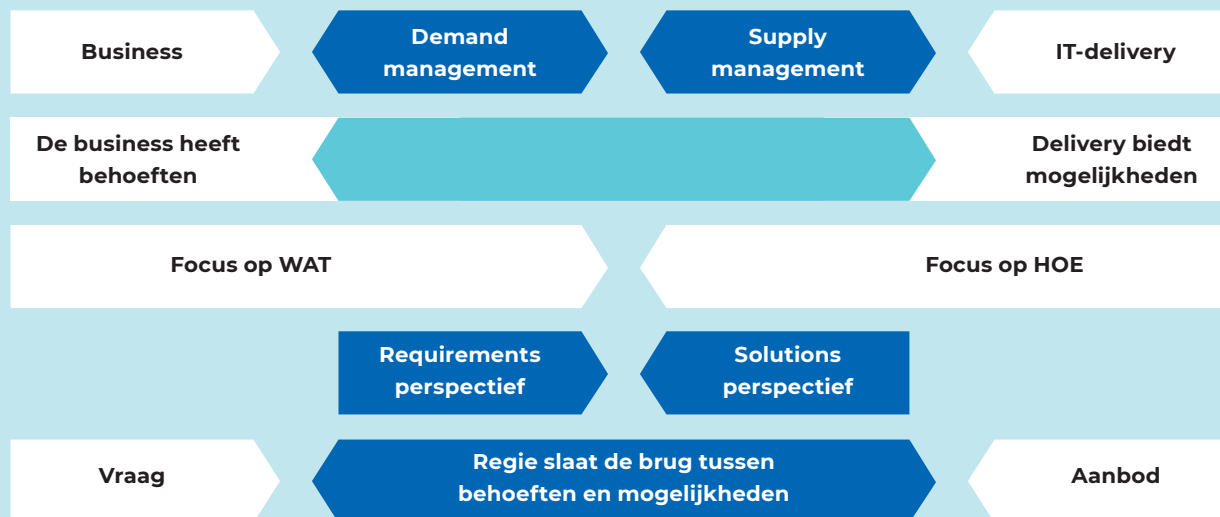
Het onderstaande model is gebaseerd op publieke practices zoals BiSL, ASL, ITIL, Prince2 en Cobit. In de praktijk is het bruikbaar als referentiemodel bij het inrichten en verbeteren van regie-organisaties.



## Organisatiestructuur

Met de term regie-organisatie duiden we de onderdelen van een organisatie aan die ervoor zorgen dat de eerder genoemde processen tot uitvoering komen. In het verlengde van het negenvlaksmodel van Rick Maes, staat de regieorganisatie vaak gepositioneerd als een kolom tussen business en delivery in. Van enige overlap is echter sprake: als het aankomt op regie, vervullen business en IT-delivery beide een belangrijke rol.

### IT-reorganisatie



De grenzen tussen business en delivery zijn niet zo hard als in bovenstaande verondersteld.

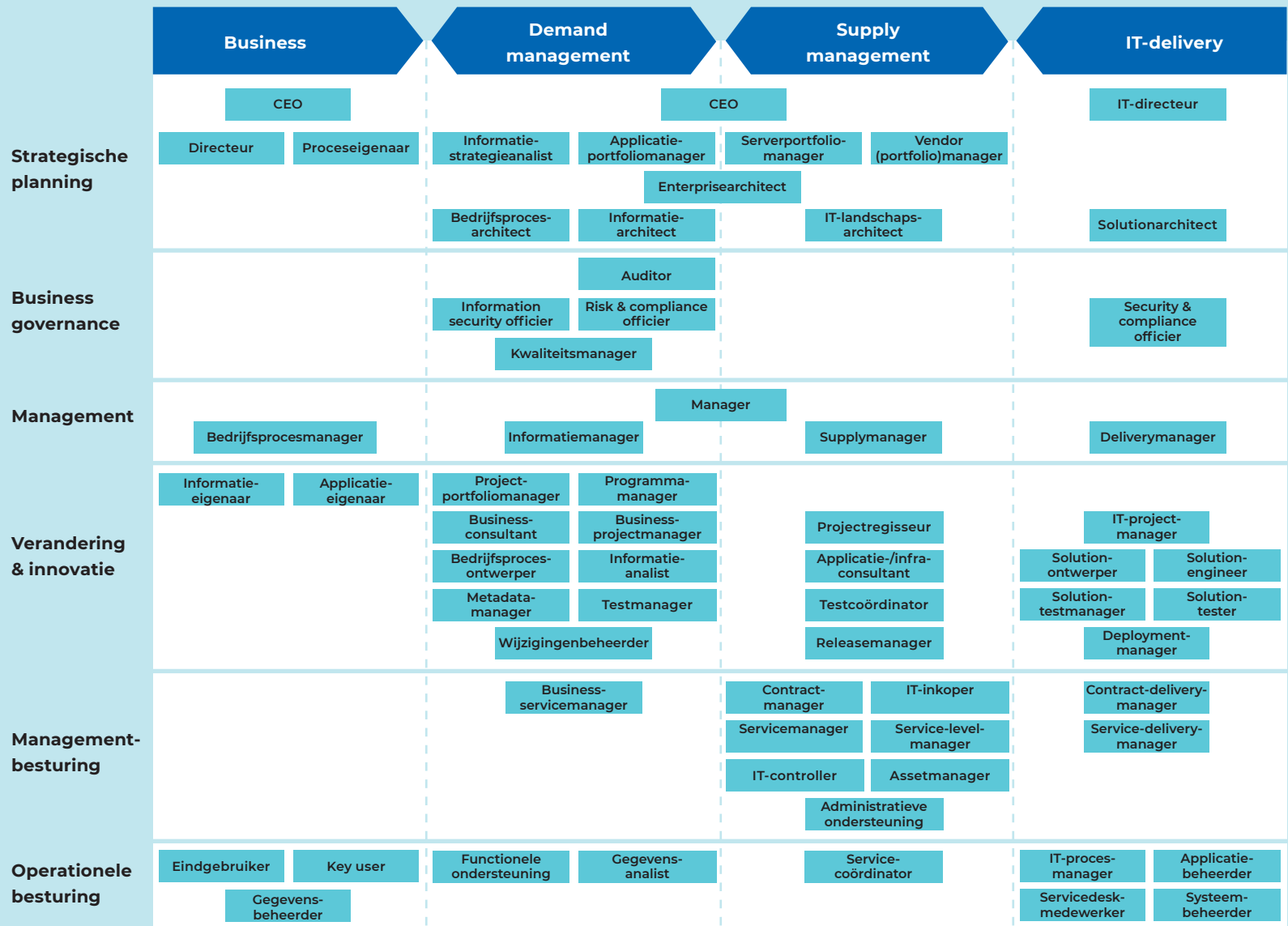
Neem bijvoorbeeld een servicedesk. Een cruciaal onderdeel van de regieorganisatie, zeker als deze niet geoutsourced is. Tegelijk kun je, vanuit gebruikersperspectief, een servicedesk niet los zien van IT-delivery. Een ander voorbeeld: systeemeigenaren, een veelal onderbelichte rol. Doorgaans zien we systeemeigenaren als onderdeel van de business. Met hun vergaande beslisbevoegdheden, vervullen ze tegelijk een belangrijke rol in de ICT regieorganisatie.

### Rollen en competenties

Binnen de regieorganisatie onderscheiden we rollen en competenties die primair gericht zijn op het vaststellen van de vraag (demand management), en rollen en competenties die zorgen dat deze business vraag door de interne of externe delivery tot realisatie komt (supply management).

Bij het invullen van de rollen is het handig een RACI-tabel op te stellen. RACI staat voor Responsible (verantwoordelijk voor uitvoering), Accountable (eindverantwoordelijk), Consulted (geraadpleegd) en Informed (geïnformeerd). Iedere rol dient zo te worden afgebakend, dat er een logische bundeling

van activiteiten en verantwoordelijkheden ontstaat. Het zwaartepunt van iedere rol ligt in één van de volgende onderdelen: business, demand management, supply management of IT-delivery. De focus van iedere rol ligt op één van de RACI-procesniveaus.



Overzicht van regierollen geplaatst in het demand supply model.

De taak van demand management is om de business te helpen met het articuleren van de vraag. Vervolgens is het aan supply management om deze vraag te vertalen naar een wijze van realisatie. Bij die realisatie worden ICT-mogelijkheden benut die IT-delivery invult.

## Demand & supply

Demand management en supply management hebben dus elk een eigen focus, wat uitdrukking krijgt in competenties. Personen in demand management hebben affiniteit met het bedrijfsproces en met name de rol die informatievoorziening speelt bij het effectief ondersteunen van deze bedrijfsprocessen: het requirements perspectief. Specialisten in supply management focussen zich op de mogelijkheden van IT en de ontwikkelingen in de markt. Ze zijn deskundig in het inkopen van diensten en het verstrekken van opdrachten: het solutions perspectief.

Essentieel is dat demand management en supply management vanuit hun eigen competenties goed met elkaar samenwerken. Samen slaan ze de brug tussen behoeften van de business aan IT-ondersteuning en de vanuit de markt aangeboden mogelijkheden. Vergis je niet: het zijn geen werelden die recht tegenover elkaar staan, maar twee perspectieven die zich verenigen om samen één functie te vervullen.

Om pragmatische redenen combineren kleinere organisaties beide werelden (deels) binnen de afdeling ICT. In een dergelijke organisatie vervult het hoofd ICT bijvoorbeeld de rol van leidinggevende wat betreft delivery en tegelijk die van informatiemanager. Hoewel idealiter deze rollen gescheiden blijven, is het zeker een werkbare oplossing.

## ICT in het onderwijs

Het best passende ontwerp van de IT-regieorganisatie en van de daarin te onderkennen rollen en functies is van een groot aantal situationele factoren afhankelijk. De variabiliteit in de uit te voeren processen is echter minder groot. Ook geldt dat een aantal rollen steeds belangrijker wordt voor alle organisaties. Vooral op strategisch en tactisch niveau. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de rol van security-officer.

Maar ook architectuur en daarmee de rol van architecten wordt steeds belangrijker. Dit heeft alles te maken met de toenemende digitalisering, de bijbehorende toename in complexiteit en het strategisch belang van ICT voor het functioneren van organisaties.

Voor een onderwijsinstelling is het onmogelijk om voor alle rollen een functionaris aan te stellen. Als je het zelf organiseert, ontkom je niet aan het combineren van rollen binnen één functie. Het risico is dat je daarin te ver gaat en op zoek moet naar een schaap met zeven poten. Een andere mogelijkheid is uitbesteding.

Bij dienstverlenende bedrijven werken specialisten voor meerdere klanten, zodat rollen gescheiden kunnen blijven. Hierbij is het de uitdaging om vendor lock in te vermijden. Het is lastiger om de regie te houden. Probleem daarbij is dat je dan juist de regie graag in eigen hand houdt. Je wilt een onafhankelijk partner die volledig losstaat van IT-delivery, die je helpt invulling te geven aan demand- en supply-management.

## Wat te doen?

Een veelgehoord misverstand is dat regie op ICT nodig is wanneer het beheer wordt uitbesteed. Regie op ICT is echter altijd nodig. Ook als er niet wordt uitbesteed. De toenemende roep om regie en de toename van outsourcing zijn feitelijk beide terug te voeren op toenemende complexiteit en de snelheid waarmee veranderingen plaatsvinden. Daardoor is er de noodzaak om steeds meer gespecialiseerde diensten in te kopen. Intern opbouwen van benodigde expertise is niet mogelijk. Doordat er steeds meer wordt uitbesteed neemt de noodzaak van regie toe.



Bert  
van de Bovenkamp