

ACHT VALKUILEN VOOR ICT-REGISSEURS BIJ HET UITBESTEDEN VAN ICT



Sparrenheuvel 32, 3708 JE Zeist | (030) 2 270 500 | offertebureau@mxi.nl | www.mxi.nl

Optimale ICT-uitbesteding begint bij strakke regie. In de praktijk blijkt dit lastig. Veel ICT-regisseurs beschikken niet over de juiste competenties. Wij zien acht valkuilen voor ICT-regisseurs. George Leih vertelt over deze valkuilen van outsourcing en over hoe het wél moet.

Strakke regie

Organisaties besteden hun ICT-diensten steeds vaker uit naar externe partijen of een shared service organisatie. Maar deze uitbesteding voldoet zeker niet altijd aan de verwachtingen. Soms levert de ontvangende partij niet wat was afgesproken. Maar zeker zo vaak ligt het aan de latende partij die haar regierol onvoldoende invult. Outsourcing begint bij strakke regie. Er is veel geschreven over de wijze waarop ICT-regieorganisaties ingericht moeten worden. Organisatiekundig gezien is dat nog niet zo eenvoudig. Veel ICT-regisseurs beschikken niet over de juiste competenties en het blijkt dat de kersverse ICT-regisseur veel moeite heeft om zijn of haar rol goed in te vullen. Een succesvolle regiefunctie kenmerkt zich door de juiste organisatie-inrichting in combinatie met medewerkers die snappen hoe ze hun rol als regisseur moeten invullen.

Valkuilen ICT-regisseurs

Optimale ICT-uitbesteding begint bij een goede balans tussen zakelijkheid en vertrouwen. Daar hoort in veel gevallen een regisseur bij die deze balans bewaakt. In de praktijk blijkt dit lastig. In de opdrachten bij M&I/Partners zien wij acht valkuilen waar ICT-regisseurs in de praktijk vaak tegenaan lopen bij het invullen van hun rol. George Leih vertelt over deze valkuilen van outsourcing en over hoe het wél moet.

1 de vakbekwame ICT-regisseur

Veel ICT-regisseurs beheersen een vak. Zo zijn ze bijvoorbeeld altijd een uitstekende inkoper geweest. Of ze hebben hun hele leven zelf het werkplekbeheer voor hun organisatie uitgevoerd. Maar tijdens de reorganisatie is bepaald dat ze een nieuwe functie binnen de reorganisatie krijgen. Een functie waarin de oud-specialist opeens ook met klanten moet praten. Of een functie waarin de specialist opeens het applicatiebeheer bij de gekozen leverancier moet aansturen terwijl hij het zelf beter denkt te kunnen. Kortom: veel regisseurs worden in een nieuwe rol geplaatst zonder dat ze de juiste competenties voor die rol hebben. Digitale veranderingen en reorganisaties vragen veel van organisaties. Het aantrekken van nieuwe expertise van buitenaf kan dan vaak zinvol zijn, vakspecialisten zijn niet perse de beste regisseurs.

2 de vertragende ICT-regisseur

Ik kom in mijn werk als ICT-adviseur en auditor regelmatig regisseurs tegen die bij een concrete operationele vraag op de rem gaan staan om eerst beleid te formuleren. Vooral bij generieke dienstverlening komt dit veel voor. De vraag naar nieuwe dienstverlening past niet in de (in ontwikkeling zijnde) catalogus, dus moet er eerst gedegen onderzoek worden gedaan. En dat onderzoek kan zomaar een half jaar duren. De afwezigheid van beleid en kaders op strategisch niveau leidt tot stagnatie op tactisch niveau. Naar mijn mening moet dat niet kunnen. De vraag van de klant moet beantwoord worden, ook zonder beleid. Dit kan op meerdere manieren, namelijk:

- door hem tijdelijk naar een suboptimale oplossing te leiden;
- door een tijdelijk specifieke oplossing te ontwikkelen;
- door hem naar een andere ICT-dienstverlener te leiden.

Uiteraard is dit een goede trigger om, na het bieden van de oplossing, alsnog beleid te ontwikkelen op het betreffende gebied. Als ICT-regisseur werk je eigenlijk op vier tijdslijnen: nu, morgen, komend jaar en over drie jaar. Die tijdslijnen moeten elkaar niet doorkruizen.

3 de compenserende ICT-regisseur

Deze ICT-regisseur vindt zijn medemens niet bekwaam genoeg. Hij denkt dat de business niet in staat is om zijn vraag goed te formuleren. En dus bepaalt hij zelf wat goed is voor het bedrijf. Ontzorgen, noemt hij dat. Soms denkt deze ICT-regisseur dat de ICT-leverancier niet snel genoeg kan leveren en steekt zelf de helpende hand uit. Dit lijkt op het eerste gezicht niet slecht. Hij springt immers met de beste bedoelingen in een gat dat hij signaleert en loopt dat gat vervolgens dicht. Een win-win situatie, zul je zeggen. Toch zitten er ook negatieve effecten aan dit gedrag. Hij zorgt er op deze manier voor dat zijn medemens niet in de juiste rol komt. Die kan namelijk achterover leunen of de ICT-regisseur verwijten als zijn compenserende acties fout uitpakken. De organisatie gaat van dit gedrag niet beter functioneren.

4 de besluiteloze ICT-regisseur

Ik zie regelmatig dat de ICT-regisseur bij vrijwel elke vraag die hem werd gesteld door de klantorganisatie direct aan zijn baas vroeg wat er moest gebeuren. Bij de vraag “mag ik een iPad” werd meteen aan de manager gevraagd of er voor deze klant een uitzondering gemaakt mocht worden. Dit gedrag is een belangrijke oorzaak van “bestuurlijke drukte”. De manager zelf ging in overleg met andere managers, soms werd er verder geëscaleerd. Uiteindelijk werd er op het hoogste niveau een besluit genomen. Maar de klant was ontevreden omdat het allemaal zo lang duurde. Een goede regisseur kent de kaders voor het beleid. Hij neemt een eigen besluit en communiceert dat direct met de klant. Zo wordt de klant sneller geholpen én ontstaat er minder bestuurlijke drukte. De besluitvoering zo laag mogelijk in de organisatie houden is een belangrijk uitgangspunt.

5 de pleasende ICT-regisseur

Ook – of juist - het hoger management heeft regelmatig behoeften die buiten het beleid omgaan. Als ICT-regisseur moet je best stevig in je schoenen staan om ook tegen directeuren nee te zeggen. Veel regisseurs maken voor hem of haar een uitzondering. Zoiets is binnen de organisatie natuurlijk meteen bekend, waardoor de geloofwaardigheid van regie snel afneemt. Verwijzen naar de procedure en het beleid is de aangewezen route. En als dat niet werkt haar doorverwijzen naar een hoger niveau, vanuit de opmerking dat dit buiten je mandaat gaat. Hierbij is het natuurlijk van belang dat ook dat hogere niveau de poot stijf houdt. Maar organisaties waar hoger management het belang van voorbeeldgedrag niet inzien hebben over het algemeen een groter probleem.

6 de zakelijke ICT-regisseur

Veel regisseurs hebben de neiging om in de procedure te schieten. Zeker als het gaat om de aansturing van ICT-leveranciers. Ze beroepen zich in alle gesprekken met de leverancier op de procedures die zij hebben opgesteld. Richting de klant geven ze aan dat ze eerst een urencode nodig hebben voordat ze een vraag kunnen beantwoorden. Dit kan vooral pijnlijk worden als er problemen zijn met de leverancier. Te late opleveringen, achterblijvende prestaties. Dit type ICT-regisseur reageert erop door de touwtjes strak aan te trekken, extra rapportages en controles af te spreken en te dreigen met juridische stappen. Wijsheid: de dikte van het handboek is een indicatie van de hoeveelheid problemen die je kunt verwachten. Een goede ICT-regisseur weet de balans tussen zakelijkheid en vertrouwen goed te leggen. Legal based versus trust based heet dat. Doorgeschoten zakelijkheid is een belangrijke indicator voor het mislukken van een samenwerkverband.

7 de doorgeef ICT-regisseur

Dit is een ICT-regisseur die in een eerste *bila* een vraag bespreekt met een klant, in een tweede *bila* met een ICT-leverancier overlegt en in een derde *bila* een overleg heeft met de kaderstellers. Deze ICT-regisseur ziet zijn taak als het zijn van een doorgeefluik. Zijn stakeholders zien het als achterkamertjes. Hij biedt geen toegevoegde waarde maar loopt rond met de boodschappen van een ander. Een goede ICT-regisseur brengt partijen samen, hij verbindt vraag en aanbod. Dit gedrag is uiterst hardnekkig, het lukt vrijwel niet om het uit te bannen. Het leidt vaak tot uitgebreide procesbeschrijvingen met tientallen mini-stappen. Een goede regisseur organiseert de besluitvorming. Hij brengt mensen samen om zaken te bespreken, zorgt dat onderzoeken in alle rust worden uitgevoerd, vraagt de juiste partijen om hun mening over een ingebracht voorstel, zorgt dat het bevoegde gremium een besluit neemt en communiceert het besluit op heldere wijze aan alle stakeholders.

8 de overbodige ICT-regisseur

Sommige ICT-regisseurs bieden geen toegevoegde waarde. De doorgeef-regisseur is daar een voorbeeld van. Maar erger is wellicht dat diverse trainees die ik in de klas heb gehad niet konden formuleren wat hun toegevoegde waarde was. Hier zijn twee oorzaken voor.

- 1 Medewerkers weten (nog) niet wat er van ze verwacht wordt.
- 2 En overbodige regieorganisaties.

Ook dit laatste komt helaas voor. Zo zijn er veel ICT-regisseurs die regie voeren over volledig ingeregelde of standaard dienstverlening. Of regisseurs die één klant met één leverancier verbinden. Regie is in mijn ogen alleen nodig als de situatie organisatorisch complex of sterk in beweging is. De ICT-regisseur beheerst de complexiteit en reduceert de onzekerheid. Dat is toegevoegde waarde.

Succesvolle ICT-regie

Een optimale of duurzame ICT-regieorganisatie bestaat uit structuren en mensen. Bij het inrichten van een nieuwe regieorganisatie is het de kunst om vanaf het begin aan beide aspecten te werken. Dus niet alleen een organisatieplan opstellen, procesbeschrijvingen maken en contracten dichttimmeren. Maar hoe dan wel? Een goede ICT-regisseur is rolvast en zorgt er op die manier voor dat het lerend vermogen van de organisatie toeneemt. Ruim voordat de nieuwe organisatievorm ingaat moet je ook nadenken over competenties, geschiktheid van zittend personeel, opleidingen verzorgen en begeleiding/coaching. Het simuleren van mogelijke situaties die straks gaan voorkomen is hierbij erg effectief. Bovenstaande valkuilen komen veelvuldig langs in de simulaties. Iedereen kan hier beter vooraf bewust van worden dan als het er echt om gaat.

Meer weten?

Wilt u meer weten over de valkuilen van het uitbesteden van ICT? Neem vrijblijvend op met George Leih!



George.leih@mxi.nl
030 2 270 500

[Ontdek meer op onze website](#)