



GOVERNANCE EN ICT-VOLWA

Op de huidige politiek-maatschappelijke agenda zijn de onderwerpen verantwoording en transparantie prominent aanwezig. Met name in de Verenigde Staten is wetgeving tot stand gekomen die verantwoording en verantwoordelijkheid van bedrijven en instellingen centraal stelt: de Sarbanes-Oxley act ofwel SOX voor de kenners. In dit verband wordt in de VS de term governance gebruikt. Ook in ons land hebben deze ontwikkelingen navolging gevonden, ondermeer in de code Tabaksblad. Udink ten Cate gaat in zijn bijdrage nader in op de gevolgen van deze trend voor het ho dat veel meer dan voorheen rekenschap moeten afleggen over de besteding van haar budgetten in relatie tot haar prestaties.

Binnen het domein van ICT en organisatie is een tweetal majeure ontwikkelingen gaande, die hun invloed op de ontwikkelingen binnen het Nederlandse hoger onderwijs (ho) niet zullen missen. Dit zijn de voortgaande vraag naar betere governance binnen organisaties en de trend tot het uitbesteden van ICT-diensten en voorzieningen (outsourcing). (Zie p.94 De noodzaak voor een universitair IT-centrum) Hoewel dit niet in eerste instantie erg logisch lijkt, zijn beide ontwikkelingen in termen van organisatieontwikkeling sterk aan elkaar verwant. In het onderstaande wordt dit nader toegelicht.

Op de politiek-maatschappelijke agenda zijn de onderwerpen verantwoording en transparantie tegenwoordig prominent aanwezig. Met name in de Verenigde Staten is na een aantal financiële schandalen in 2002 wetgeving tot stand gekomen die verantwoording en verantwoordelijkheid van bedrijven en instellingen centraal stelt: de Sarbanes-Oxley act ofwel SOX voor de kenners.¹ In dit verband wordt in de VS de term governance gebruikt. Ook in ons land hebben deze ontwikkelingen navolging gevonden, ondermeer in de code Tabaksblad. Het ho zal als gevolg van deze trend naar governance veel meer dan voorheen rekenschap moeten afleggen over de besteding van haar budgetten in relatie tot haar prestaties. In termen van ICT houdt dit in dat de administratieve processen en procedures dusdanig moeten worden ingericht dat deze verantwoording ook daadwerkelijk gegeven kan worden. Een bekend raamwerk van standaarden dat is ontwikkeld voor het implementeren van governance via administratieve procedures is bekend als

, OUTSOURCING SSENHEID

ALEXANDER UDINK TEN CATE

*Emeritus Hoogleraar Toegepaste Systemkunde,
Open Universiteit Nederland.*

*Hoofd Studies Engineering & Innovation,
Honours College, Windesheim.*

*Voorzitter van de werkgroep Kenniscentrum Techniek,
Windesheim*



Het ho zal veel meer dan voorheen rekenschap moeten afleggen over de besteding van haar budgetten in relatie tot haar prestaties.



COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies).² Hierin wordt een aantal basisprocedures benoemd dat geïmplementeerd zou moeten worden binnen de administratie van de betreffende instellingen. Het valt te verwachten dat in Nederland het ho haar interne administraties conform COBIT zal moeten gaan inrichten.

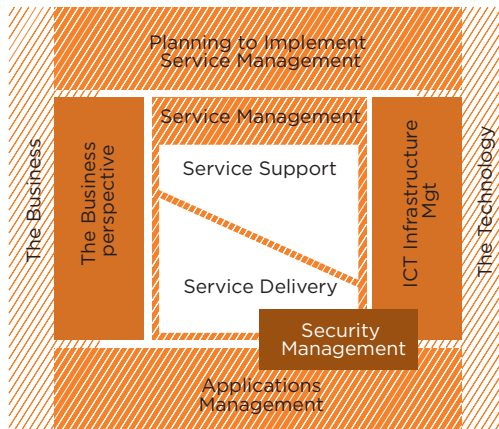
Binnen de ICT-wereld bestaan verschillende standaardmethoden voor het ontwikkelen en beheren van informatiesystemen, zoals HRM-systemen, financiële systemen en studentvolgsystemen. Onder invloed van ontwikkelingen op het gebied van COBIT worden de nieuwe versies van deze standaardmethoden conform COBIT ontworpen, waarmee ze 'COBIT proof' worden gemaakt. Dit heeft tot gevolg dat men door invoering van de standaardmethoden automatisch zal voldoen aan de COBIT-normen.

De oudste en meest bekende van de standaardmethoden is de Information Technology Infrastructure Library (ITIL)³, die vooral gericht is op het beheer van informatiesystemen. ITIL is in de jaren tachtig ontstaan in het UK en wordt wereldwijd gebruikt. Het geeft inhoud aan het ICT-servicemanagement, i.e. het beheren van versies van het informatiesysteem, het ingebruikstellen ervan en het afhan-

delen van incidenten. Bij ITIL wordt de relatie tussen de gebruiker en de ICT-afdeling, i.c. de ICT-managers, beschreven en georganiseerd. ITIL is in ons land vooral bekend geworden door het werk van Looijen.⁴ ITIL is binnen veel bedrijven en instellingen ingevoerd. Probleem daarbij is dat ITIL vooral gericht is op het wát en niet op het hóe. Hierdoor kan de implementatie in termen van effectiviteit en efficiëntie per organisatie aanzienlijk verschillen.

Figuur 1

Het totale ITIL-raamwerk (bron: ASL Foundation⁴).



Figuur 1 toont het ITIL-raamwerk met aan de ene kant de business, i.e. de onderneming, en aan de andere kant de technologie. Beheer wordt binnen ITIL aangeduid met 'servicemanagement', dat op zichzelf al op een klant-leverancieverhouding duidt. Naast het inrichten van de verschillende werkprocessen is het behalen van een goede balans tussen beide actoren van groot belang. Dit veronderstelt een actieve rol van het management.

Een beperking van ITIL is dat het zich vooral richt op generieke ICT-voorzieningen en de technische infrastructuur. Het ontwikkelen en onderhouden van de informatiesystemen zelf komt veel minder aan de orde. Dit is echter wel van belang, omdat een informatiesysteem niet alleen nieuw wordt ontwikkeld, maar ook wordt onderhouden door het aanbrengen van functionele verbeteringen. De kosten van deze verbeteringen worden meestal geschat op het tienvoudige van de kosten van nieuwbouw zelf. Vooral hierbij is een goede interactie van belang tussen gebruiker – nu in de rol van opdrachtgever – en de ICT-afdeling. Deze ICT-afdeling kan een interne afdeling zijn, maar kan evengoed een externe leverancier zijn. Hiermee komen we bij het vraagstuk van het uitbesteden van ICT-diensten en -voorzieningen. Immers verandert bij outsourcing de relatie tussen de gebruiker en de leverancier op fundamentele wijze omdat veel interne

processen op een andere manier georganiseerd moeten worden. Outsourcing is voor het ho een interessante optie. Zowel op technisch (denk aan de mogelijkheden van Services Oriented Architecture) als functioneel is het aantrekkelijk om zowel hardwarefunctionaliteit als de eigenlijke informatiesystemen uit te besteden. Vooral in de back-office (administratie) van de ho-instellingen zitten veel systemen die niet uniek zijn voor de instelling. Daarom is het interessant om die diensten in te kopen. Hierbij kan niet alleen worden gedacht aan kosteneffectiviteit en expertise, maar ook aan de hogere beschikbaarheidseisen die de 7x24 uur economie stelt. Tussen de instelling en de leverancier worden bij outsourcing afspraken gemaakt, die worden vastgelegd in een service level agreement (SLA). Om tot een goede SLA te komen is het raadzaam om gebruik te maken van standaardmethoden. In ons land is vanuit het leveranciersperspectief een raamwerk ontwikkeld: de Application Services Library⁵ (ASL), dat vooral bekend geworden is door het werk van Van der Pols.⁶ Omdat binnen ASL de relatie met de business op strategisch niveau niet goed in beeld gebracht wordt, is uit ASL de standaardmethode Business Information Services Library (BiSL) voortgekomen.

Wat is nu het nut van al deze standaardmethoden? Het antwoord in algemene zin is dat ze het ontwikkelen en het beheren van informatiesystemen en ICT-infrastructuur op een uniforme manier organiseren en beleggen binnen de organisatie. Inhoudelijk zijn de standaardmethoden gebaseerd op een mengsel van ideaaltypische modellen van organisaties en zogeheten best practices. Omdat de methoden algemeen toepasbaar willen zijn, zijn ze erg veelomvattend en bieden veel meer opties dan een organisatie feitelijk nodig heeft. De vertaalslag van ITIL en ASL voor een specifieke organisatie vergt dan ook veel inspanning en wijsheid. ITIL en ASL bewijzen vooral meerwaarde in die gevallen waarin behoefte bestaat aan een expliciete manier om met ICT binnen een organisatie om te gaan. Bij outsourcing is dit een noodzakelijke voorwaarde.

In de praktijk blijkt overigens dat outsourcing in lang niet alle gevallen succesvol is. Als de samenwerking tussen de klant en de leverancier niet goed geregeld is, ontstaat er een permanente bron van irritatie. De SLA's bieden in een dergelijke situatie geen uitkomst omdat ze in de regel nogal juridisch en outputgericht zijn opgesteld. Bij acute problemen heeft men er meestal weinig aan. Het gebruik van een standaard raamwerk als ITIL of ASL helpt in dit soort gevallen om de zaken over en weer transparant en beheersbaar te maken. Bovendien kan men aan de hand van ITIL en ASL op een goede manier een SLA inrichten.

Zoals gezegd kunnen standaardmethoden als ITIL of ASL niet van de ene dag op de andere binnen een organisatie worden geïmplementeerd. Invoering kost in de regel veel (management) aandacht en inspanning. Het type inspanning lijkt sterk op die van het invoer-

ITIL en ASL voor een specifieke organisatie vergt dan ook veel inspanning en wijsheid. ITIL en ASL bewijzen vooral meerwaarde in die gevallen waarin behoefte bestaat aan een expliciete manier om met ICT binnen een organisatie om te gaan. Bij outsourcing is dit een noodzakelijke voorwaarde.

Het gebruik van een standaard raamwerk als ITIL of ASL helpt om de zaken over en weer transparant en beheersbaar te maken.

ren van een systeem voor kwaliteitszorg, waarmee de standaarden verwantschap vertonen. Het gaat daarbij om de vraag welke aspecten en/of processen essentieel zijn voor de organisatie en welke evengoed weggelaten kunnen worden weggelaten. Samenvattend gaat het hier om de mate waarin de desbetreffende organisatie in staat is haar ICT-huishouding adequaat te organiseren.

De mate waarin een organisatie de ICT-huishouding heeft georganiseerd wordt binnen de ICT-wereld uitgedrukt door de term volwassenheid. Deze volwassenheid wordt bepaald aan de hand van een (ideaaltypisch) model waarin meestal vier of vijf verschillende niveaus worden onderscheiden. Een bekend model is het People Capability Maturity Model (P-CMM).⁷ Hierin worden vijf niveaus worden onderscheiden: initial, managed, defined, predictable en optimizing (fig 2).

Figuur 2

Het People Capability Maturity Model (bron: SEI ⁷)

Maturity levels	Process Area Threads			
	Developing individual capability	Building workgroups & culture	Motivating & managing performance	Shaping the workforce
5/ Optimizing	Continuous Capability Improvement		Organizational Performance alignment	Continuous Workforce Innovation
4/ Predictable	Competency Based Assets Mentoring	Competency integration Empowered workshops	Quantitative Performance Management	Organizational Capability Management
3/ Defined	Competency Development Competency Analysis	Workgroup Development Participatory Culture	Competency Based practices Career Development	Workforce Planning
2/ Managed	Training and Development	Communication & Coordination	Compensation Performance Management Work Environment	Staffing

In Figuur 2 worden de processen getoond die gemanaged dienen te worden binnen een bepaald niveau van volwassenheid. Ook voor het P-CMM geldt dat het model streeft naar volledigheid en dat niet alles per definitie moet worden ingevuld. Afhankelijk van de noden van de organisatie of het strategische beleid, kan de invulling op een andere wijze plaatsvinden. Van belang is het hier om te vermelden dat het P-CMM een organisatieontwikkelingmodel is. Hierbij geldt dat de organisatie zich slechts van niveau naar niveau kan ontwikkelen. Een niveau overslaan, is in de praktijk niet zinvol en leidt tot verspilling van mensen en middelen. Voor een implementa-

tietraject zal dus eerst het niveau van de organisatie moeten worden vastgesteld alvorens men aan een hoger niveau van volwassenheid kan gaan werken. Mocht het management een strategie nastreven dat hier geen rekening mee houdt, dan gaat het in bijna alle gevallen fout.

Op zichzelf is het vaststellen van de volwassenheid niet echt moeilijk. Men kan aan de hand van vragenlijsten over de invulling van een groot aantal beschreven processen een scan uitvoeren en vervolgens de volwassenheid vaststellen. Vervolgens moet de gewenste situatie worden gedefinieerd, alsmede een verander- of verbetertraject binnen de organisatie. De aanpak van volwassenheidsniveaus heeft veel navolging gevonden in de standaardmethoden. Zo vindt men binnen ASL ook volwassenheidsniveaus.

AANBEVELING VOOR BESTUURDERS

Door de trend naar governance zullen hogere eisen worden gesteld aan de ontwikkeling en het beheer van informatiesystemen binnen het ho. Deze hogere eisen zijn alleen te vervullen als de ho-instellingen een hogere graad van ICT-volwassenheid bezitten. Met de implementatie van standaardmethoden als ITIL, ASL en P-CMM is deze hogere graad van volwassenheid in te richten. Daarnaast leent een hogere graad van volwassenheid zich goed voor het succesvol outsourcen van informatiesystemen. Omdat in termen van ICT de overeenkomsten tussen de SURF-instellingen groter zijn dan de verschillen, verdient het aanbeveling in SURF-verband projecten op te starten om één en ander voor het ho uit te werken.

Referenties

- ¹ Welytok, J.L. 2006. *Sarbanes-Oxley for Dummies*, Wiley, N.Y
- ² www.isaca.org
- ³ www.itil.co.uk
- ⁴ Looijen, M., *Beheer van informatiesystemen*, Kluwer, Deventer, 1999.
- ⁵ www.aslfoundation.org
- ⁶ Pols, R. van der, *ASL: een framework voor applicatiebeheer*, Academic Service, Den Haag, 2006.
- ⁷ www.sei.cmu.edu