

Mogelijke invulling bij een IT-Deltaplan voor de overheid

Eddie Lycklama à Nijeholt (30 januari 2020)

De hieronder gegeven input is gebaseerd op mijn ervaring en succesvolle uitvoering van een IT verbeterprogramma bij de NV Nederlandse Gasunie.

De belangrijkste punten zijn gegroepeerd in drie afzonderlijke paragrafen met een korte toelichting per punt.

I. IT bestuur

1. *Introduceer een robuust portfolio management systeem*

Maak onderscheid in type projecten:

- Strategische projecten
Dit zijn projecten die opgetuigd worden vanuit de missie/visie. Dit zijn dus projecten die noodzakelijk zijn om de missie/visie tot stand te laten doen komen.
- Technisch noodzakelijk
Dit zijn projecten die noodzakelijk uitgevoerd dienen te worden omdat anders het betreffende systeem niet meer ondersteund wordt door een leverancier, of dermate technisch verouderd is dat deze “op instorten” staat. Het is ook nuttig om een “omvalkalender” op te stellen zodat ook een periode vooruit gekeken kan worden welke noodzakelijke projecten uitgevoerd moeten worden en wat de uiterste datum gereed is.
- Business case projecten
Dit zijn projecten met een positieve business case. We kunnen deze in twee categorieën opsplitsen: 1) Besparingsprojecten – hiermee worden met name kosten in de OPEX bespaard. Dit kunnen personeelskosten zijn of materiele kosten. 2) Kosten voorkomen – Deze zijn over het algemeen lastiger te verantwoorden, waardoor het van belang is om statistiek van kosten uit het verleden en komende kosten verhogende aspecten hierin mee te nemen.

Op basis van de beschikbare budget maak een keuze welke projecten uitgevoerd dienen te worden.

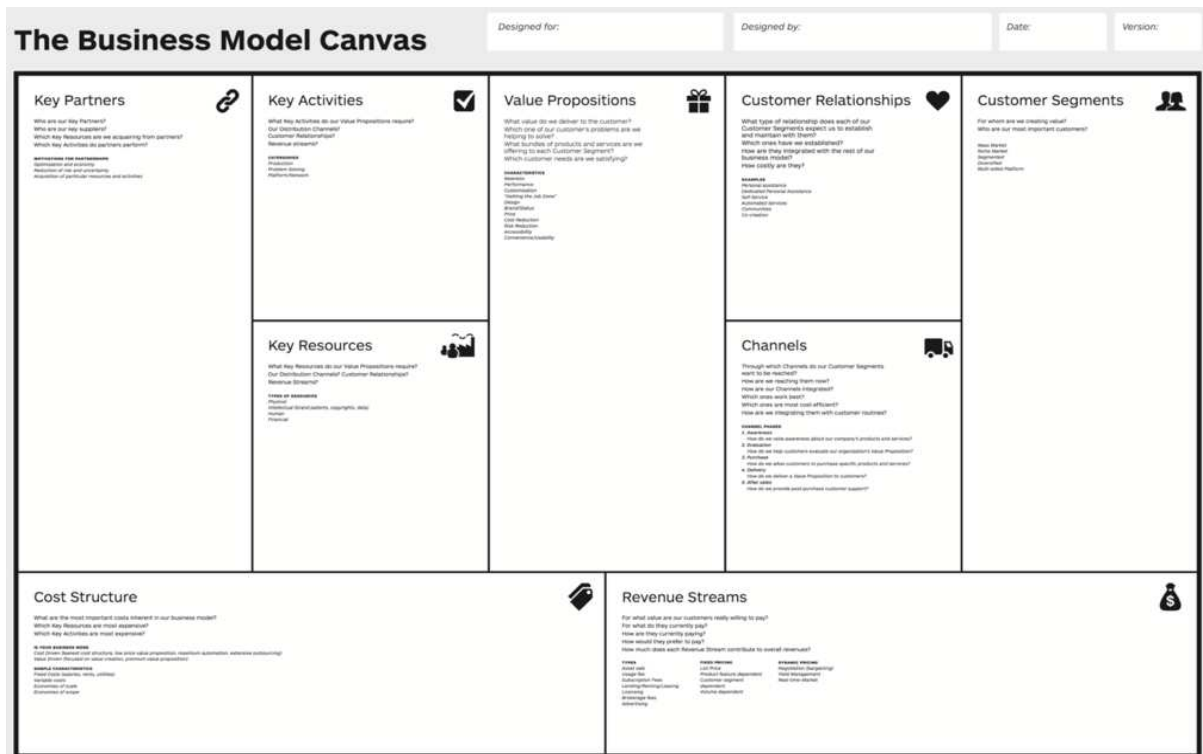
2. *Business case op 1 A4-tje*

Gebruik hiervoor een “Business Model Canvas” opzet, zie onderstaand figuur. Gebruik van een dergelijk “Canvas” is tegenwoordig geen uitzondering en er zijn voldoende consultants die hier goed uitleg over de inzet kunnen geven. Grote voordeel van een dergelijk opzet is dat men gedwongen wordt om te denken in de opbrengsten van een project en wat nodig is om dit te doen slagen. Met alle aspecten bij elkaar op één bladzijde is het beoordelen van het voorstel ook sneller en eenvoudiger.

3. *Bedrijfsproces herontwerp in samenspraak met IT en een belangrijke rol voor verandermanagement*

Bij het herontwerpen van bedrijfsprocessen IT hierin meenemen. Met name commodity processen (niet onderscheidende, markt standaard

bedrijfsprocessen) dienen ingericht te worden zodat deze op markt standaard producten passen. Sowieso is het verstandig om bedrijfsprocessen te vereenvoudigen voordat men gaat automatiseren. Met de huidige digitaliseringsgedachtegoed gaat dit nog een stap verder, namelijk het aanpassen van de bedrijfsprocessen gebruikmakend van de huidige mogelijkheden van IT. Verandermanagement (het managen van veranderingen in werkwijze en het voorkomen dat medewerkers oude werkwijzen weer gaan hanteren) is van cruciaal belang bij de introductie van nieuwe manieren van werken.



Figuur 1

4. Informatiemanagement ingericht bij de "business"

Eigenaarschap aan de gebruikerszijde (Business) is cruciaal. Informatiemanager hiervoor inrichten aan de business kant. Hier ligt dan ook de verantwoordelijkheid voor portfolio en jaarplannen van het betreffende business unit.

5. Helder communicatieplan

Doelstellingen van een nieuw IT-beleid helder communiceren zodat duidelijk is waarom veranderingen nodig zijn en wat van de betrokken medewerkers verwacht wordt. Wees creatief in de communicatie middelen.

II. Applicaties

1. *IT-architectuur blauwdruk*

Beschrijf hoe applicaties voor de verschillende bedrijfsprocessen modulair opgebouwd dienen te worden. Let hierbij op de benodigde beschikbaarheid. Maak onderscheid in Goud, Zilver en Bronzen applicaties. Applicatie modules die 7*24 uur beschikbaar dienen te zijn zullen anders ingericht te worden dan applicaties die dat niet hebben.

2. *“Brownfield road maps”*

Nadat de applicatie blauwdrukken beschikbaar zijn, kan gewerkt worden aan stappen plannen (Road maps) om van de bestaande situatie naar de gewenste situatie te bewegen. Probeer deze stappen niet te groot te maken.

3. *Voorkeur voor koop ipv zelf programmeren*

In lijn met punt 1.3, daar waar een standaard applicatie uit de markt beschikbaar is, gebruik deze en pas indien nodig de bedrijfsprocessen aan om dit mogelijk te maken.

4. *SAAS voor standaardisatie*

Om de standaardisatie beter te borgen en af te dwingen is de inzet van SAAS (Software As A Service) aan te bevelen. SAAS leveranciers zullen hun applicaties niet aanpassen voor een enkele klant. De verleiding om applicaties aan te passen die binnen de eigen kantoor muren draaien is erg groot.

5. *Standaardisatie in applicatie integratie*

Zorg voor een standard waarmee alle applicaties die met elkaar moeten communiceren, gaan communiceren. De applicatie blauwdruk speelt hierin ook een cruciaal belang.

6. *Database standaardisatie*

Het integreren van databases gaat eenvoudiger indien deze van dezelfde leverancier zijn. Ook zijn de kosten lager bij één leverancier.

III. Organisatie

1. *HR-plan*

In een strategisch personeelsplan deel je personeel in afhankelijk van hoe kritiek een functie is voor het bedrijf en hoe eenvoudig het is om iemand te vervangen. Iemand die op een kritieke positie zit met een hele lang inwerktijd is typisch iemand die in dienst van de IT-afdeling zou moeten zijn.

2. *Uitbesteden “commodity”*

Het beheer van applicaties die minder kritisch zijn, kunnen tegen lagere kosten uitbesteed worden. Dit is uiteraard afhankelijk van de risicobereidheid van de betreffende business onderdeel.

3. *Eén IT-organisatie*

Ten behoeve van standaardisatie in de IT aanpak, zorg voor een centralisatie van de uitvoering. Dit geldt ook voor de IT-architectuur team, waardoor de gebruikte uitgangspunten eenduidig zijn.

4. “Best value procurement”

Bij het uitbesteden van werkzaamheden is de kwaliteit van het betrokken personeel van doorslaggevend belang. Dit mag wat extra kosten. Goedkoop resulteert meestal in ongewenste eindresultaten met meerwerk en extra kosten tot gevolg. Het waarden van kwaliteit versus prijs is van groot belang.

5. Kleiner projecten

Beperk de grootte van de projecten. Grote projecten brengen grotere complexiteit en grote risico's met zich mee.

6. Agile/Scrum methodiek

Met een Agile/Scrum benadering wordt vroegtijdig duidelijk of datgene wat gerealiseerd wordt in lijn is met wat gewenst is. Grote projecten uitvoeren met een waternal benaderingen (eerst compleet specificeren en daarna realiseren) dienen vermeden te worden. Prijs afspraken per sprint kunnen hierbij wel ingezet worden, echter beter is om een goed uur tarief af te spreken in lijn met punt 3.4.

7. Professioneel risico management

Op verschillende momenten in het project de projectrisico's de revue laten passeren en hiervoor mitigerende maatregelen bedenken en uitvoeren en de benodigde budget hiervoor reserveren. De risico sessies regelmatig herhalen om te bepalen of bepaalde risico's groter of kleiner zijn geworden en hierop indien nodig acteren.