

Ict-beheer bij aoc's



FOTO: STUDIO ANDRÉ RUIGROK

Dit artikel is het laatste in een drieluik over de verschillende invalshoeken van ict bij aoc's. In de voorgaande twee artikelen (in edities 18-2003 en 1-2004) is beschreven, dat er binnen ict onderscheid gemaakt kan worden tussen informatiemanagement en ict-beheer, waarbij informatiemanagement de vraag vertegenwoordigt en ict-beheer het aanbod. In het tweede artikel werd informatiemanagement behandeld. Dit laatste deel gaat in op ict-beheer.

De functie van informatiemanagement was (en is nu nog) vaak niet ingevuld binnen aoc's. Daardoor kwam er vanuit de gebruikersorganisatie geen duidelijke vraag over wat men wilde met ict en welke informatiebehoefte er was. Als gevolg daarvan nam het hoofd ict deze rol dan maar op zich en zo bepaalde de ict-afdeling vervolgens welke ict er kwam. Dit leidde dan weer tot ontevredenheid bij de gebruikersorganisatie, omdat men niet of onvoldoende betrokken was geweest bij de keuze

en omdat het niet voldeed aan de behoeften van de gebruikers. Door het bepalen van de informatiebehoefte apart te beleggen en de ict-beheerfunctie ondersteunend te maken, kan beter worden voldaan aan de wensen van de gebruikersorganisatie. De gebruikersorganisatie moet dan immers zelf haar behoefte expliciet maken. Dat noodzaakt tot nadenken over wat men aan informatievoorziening nodig heeft, welke kwaliteit die moet hebben en wat die mag kosten. Door in eerste instantie over de behoefte aan informatievoorziening te

praten (voor zowel onderwijs als ondersteunende bedrijfsvoering) en niet meteen de aanbodkant erbij te betrekken, wordt niet vanuit producten gedacht. Als de behoefte globaal bekend is, kan de ict-afdeling gericht naar mogelijke oplossingen zoeken en daarbij alternatieven aandragen. Op basis van deze alternatieven kan de gebruikersorganisatie haar behoeften aanscherpen en zelf keuzes maken. De ict-afdeling zorgt dan voor implementatie en beheer van de gekozen oplossing.

Sparringpartner

Kortom, het hoofd ict is in deze opzet verantwoordelijk voor het bieden van ict-voorzieningen die op een efficiënte manier aansluiten op de informatie-vraag van de organisatie. Natuurlijk mag hij meedenken met de gebruikersorganisatie – graag zelfs – maar dan wel vanuit de eigen verantwoordelijkheid. Hij moet niet weer op de stoel van de informatiemanager gaan zitten, maar vaak als zijn sparringpartner fungeren. De informatiemanager verzint mooie dingen, het hoofd ict beoordeelt ze op haalbaarheid. Omgekeerd daagt de informatiemanager het hoofd ict uit om een stapje verder te gaan met nieuwe ontwikkelingen dan hij vanuit zijn beheersperspectief geneigd is te doen. Komen ze er niet uit, dan beslist het college van bestuur. Dit zal in het begin best lastig zijn, omdat de gebruikersorganisaties bij de aoc's meestal nog niet gewend zijn om zelf hun behoefte aan informatievoorziening te definiëren. Het is aan het aoc-management om de gebruikersorganisatie (via de informatiemanager) zover te krijgen. Dat zal alleen maar lukken indien het management zorgt voor aoc-brede doelstellingen en kaders, waarbinnen de behoeftearticulatie gestalte moet krijgen.

Voldoende uitdagingen

Sommigen zullen het weghalen van de informatiemanagementrol bij het hoofd ict wellicht zien als een uitholling van die functie, maar dat is onterecht. Ict-beheer op zich biedt namelijk voldoende uitdagingen waar het hoofd ict zijn tanden in kan zetten. Denk bijvoorbeeld aan het eeuwige spanningsveld tussen het centraal en decentraal beleggen van beheertaken. AOC-vestigingen hebben er vaak moeite mee om ict-beheertaken die zij in

het verleden zelf uitvoerden, uit handen te geven aan een centrale organisatie. Decentraal uitvoeren geeft de mogelijkheid om sneller te reageren op gebruikersvragen en problemen, maar is ook vaak (veel) duurder. Centraal uitvoeren van taken geeft de mogelijkheid voor standaardisatie en schaalvoordeel. Om die redenen hebben vrijwel alle roc's gekozen voor een centrale beheerorganisatie. Het aoc-management heeft hier weer een belangrijke rol om een standpunt in te nemen en de gekozen lijn in de organisatie neer te zetten. Het hoofd ict zal daarvoor wel met voorstellen moeten komen, waarbij hij de balans moet zoeken tussen wenselijkheid, werkbaarheid en kosten.

Een punt dat verband houdt met het vorige, is de veelgehoorde klacht dat 'de computer thuis', goedkoper en beter is dan de computers die de ict-afdeling levert. Het is aan het hoofd ict om duidelijk te maken dat die vergelijking mank gaat. Hij moet daartoe inzicht verschaffen in de producten en diensten die zijn afdeling levert en die allemaal in de prijs van een werkplek zijn doorberekend, alsmede in de zwaardere eisen van professioneel gebruik versus thuisgebruik. Dit inzicht geeft vervolgens de mogelijkheid om te komen tot afspraken over dienstverlening en de kwaliteit daarvan. Zulke afspraken (SLA's: service level agreements) maakt het hoofd ict met de informatiemanager, die optreedt namens de gebruikersorganisatie. De gebruikersorganisatie krijgt met zulke afspraken de mogelijkheid om zelf keuzes te maken voor niveaus in de dienstverlening en daarmee om te sturen op kwaliteit en kosten.

Goede maaltijd

Voor het kunnen werken met SLA's is het wel van belang dat de beheerprocessen op orde en onder controle zijn. Veel aoc's worstelen hier nog mee. De neiging is om hiervoor naar ITIL te grijpen, een veel toegepaste verzameling van 'best practices' in ict-beheer. Dit is een logische stap, maar voorzichtigheid is geboden bij het invoeren van ITIL-processen. ITIL is met name ontwikkeld vanuit grote organisaties en is daardoor zeer uitgebreid. Het is van belang om goed te kijken welke onderdelen nuttig en bruikbaar zijn bij invoering in de relatief kleine aoc-organisaties. ITIL is een buffet waaruit je zelf een goede maaltijd

moet samenstellen. Het op orde hebben van de beheerprocessen is ook een vereiste om over te kunnen gaan tot uitbesteding van beheer of tot samenwerking in de uitvoering van beheer. Als je je processen niet op orde hebt, kun je immers geen goede opdrachtgever zijn voor een ict-dienstverlener. Je levert je dan als het ware uit aan die leverancier omdat je niet in staat bent de prijs/kwaliteit-verhouding te beoordelen en om op de juiste manier te sturen. Bij samenwerking (bijvoorbeeld met andere aoc's, of met andere organisaties in de regio) zal de partner die zijn processen niet op orde heeft, een ongelijkwaardige gesprekspartner zijn. Dit is een slechte basis voor samenwerking. Er kan natuurlijk wel samengewerkt worden bij het op orde krijgen van de processen zelf, mits de partners in ongeveer dezelfde fase verkeren. Werk aan de winkel dus voor het hoofd ict.

Concluderend kunnen we zeggen dat bij scheiding van informatiemanagement en ICT-beheer er voldoende uitdagingen liggen voor het hoofd ict. Hij moet de beheerprocessen op orde brengen, de kosten en de kwaliteit inzichtelijk en beheersbaar maken en uiteindelijk afspraken maken met zijn 'klant' over de dienstverlening. Dit alles, terwijl er voor de ondersteuning van de onderwijsvernieuwing snel nieuwe ict-oplossingen gezocht en geïmplementeerd zullen moeten worden. Die nieuwe zaken mogen uiteraard de bestaande ict-voorzieningen niet verstoren.

Ter afronding van deze artikelserie kunnen we stellen dat er voor het aoc-management een belangrijke rol is weggelegd bij het doorvoeren van de scheiding tussen informatiemanagement en ict-beheer. Duidelijke spelregels voor vraag en aanbod zijn daarbij noodzakelijk, opdat de informatievoorziening en de ict die daarvoor nodig is zo goed mogelijk bijdragen aan het realiseren van de beleidsdoelstellingen. ∞

Karen van de Vijver en Marcel Verolme

Karen van de Vijver en Marcel Verolme zijn werkzaam bij Pheidis Consultants BV, een bureau dat adviseert over communicatie en informatievoorziening, vaak met inzet van ict