



# Is taakvolwassenheid van de I-Functie te meten?

9 november 2017

Jeroen Volker

De I-functie, een gevleugelde term in overheidsland, heeft als algemene doelstelling ICT-diensten optimaal in te zetten voor de realisatie van bedrijfsdoelstellingen en dienstverlening, bedrijfsprocessen en de bedrijfsvoering. De gemeentesecretaris van Rotterdam gaf opdracht om te onderzoeken hoe taakvolwassen deze I-functie nu eigenlijk is, gegeven het feit dat deze I-functie randvoorwaardelijk is om de ambitie (de beste gemeente van Europa) waar te kunnen maken. Dit artikel belicht de taakvolwassenheid van de I-functie, hoe een onderzoek hiernaar in Rotterdam is vormgegeven en wat de leerpunten van het onderzoek zijn.

## Achtergrond

De Gemeente Rotterdam heeft de afgelopen jaren volop geïnvesteerd in het verbeteren van de informatiepositie. Met informatiepositie bedoelen we de feitelijke informatievoorziening ten opzichte van de gewenste informatievoorziening. Zo is bijvoorbeeld invulling gegeven aan de CIO-functie, een methodiek in gebruik genomen voor het maken van Business & Informatieplannen, en is een centrale I-agenda vormgegeven. Aanleiding voor deze ontwikkelingen was de door het college van B en W erkende noodzaak om sturing op informatie en ICT te versterken vanwege de toenemende complexiteit, de snelgroeïende schaal van activiteiten en het optreden van tal van uitvoeringsproblemen. Een van die uitvoeringsproblemen werd beschreven in een rapport van de Rekenkamer Rotterdam uit 2009 [REKE09] over de structuur van sturing en beheersing van concernbrede ICT-projecten.

Om de I-functie verder te kunnen doorontwikkelen was een helder beeld nodig waar de gemeente Rotterdam staat met de I-functie en wat de ontwikkelmogelijkheden zijn. Dat leidde tot de volgende onderzoeksvraag: Is de inrichting en werking van de I-functie voldoende op orde (taakvolwassen) om een optimale afstemming tussen vraag vanuit de business en aanbod van ICT-diensten te bewerkstelligen?<sup>1</sup>

Deze vraag gold voor de huidige situatie, maar moet bij herhaald onderzoek ook inzicht kunnen geven in de ontwikkeling ervan. Daarnaast moest het mogelijk zijn Rotterdam

te vergelijken met de andere grote gemeenten, de zogenaamde G4 – naast Rotterdam behoren Amsterdam, Utrecht en Den Haag hiertoe.

Eerst staan we kort stil bij onze definitie en inkleuring van taakvolwassenheid en welk model we hebben gebruikt. Daarna gaan we in op de gebruikte methodiek en de opbrengst van het onderzoek. Tot slot geven we een inkijkje in de *lessons learned*.

#### Wat doet Concern Auditing

*Concern Auditing* ondersteunt bestuur en management van de gemeente Rotterdam (pro)actief met onafhankelijke audits en daaruit, advisering. We kijken vooraf, tijdens én achteraf mee of actoren de juiste dingen doen en hoe ze de dingen goed of beter kunnen doen. Dit doen we door objectief te kijken, kritische vragen te stellen en onze kennis en waarneming te delen. We maken blinde vlekken zichtbaar, zetten actoren aan het denken en stellen vanzelfsprekendheden ter discussie. Concern Auditing staat voor 'audits leiden tot verbetering'. We initiëren, versterken en versnellen verbeterinitiatieven. Dit doen we in opdracht van bestuur, gemeentesecretaris en directeuren én samen met diegenen die de verbeteringen realiseren. Zo draagt Concern Auditing bij aan verbetering van de organisatie en daarmee aan de resultaten voor de stad.

## Wat is taakvolwassenheid I-functie?

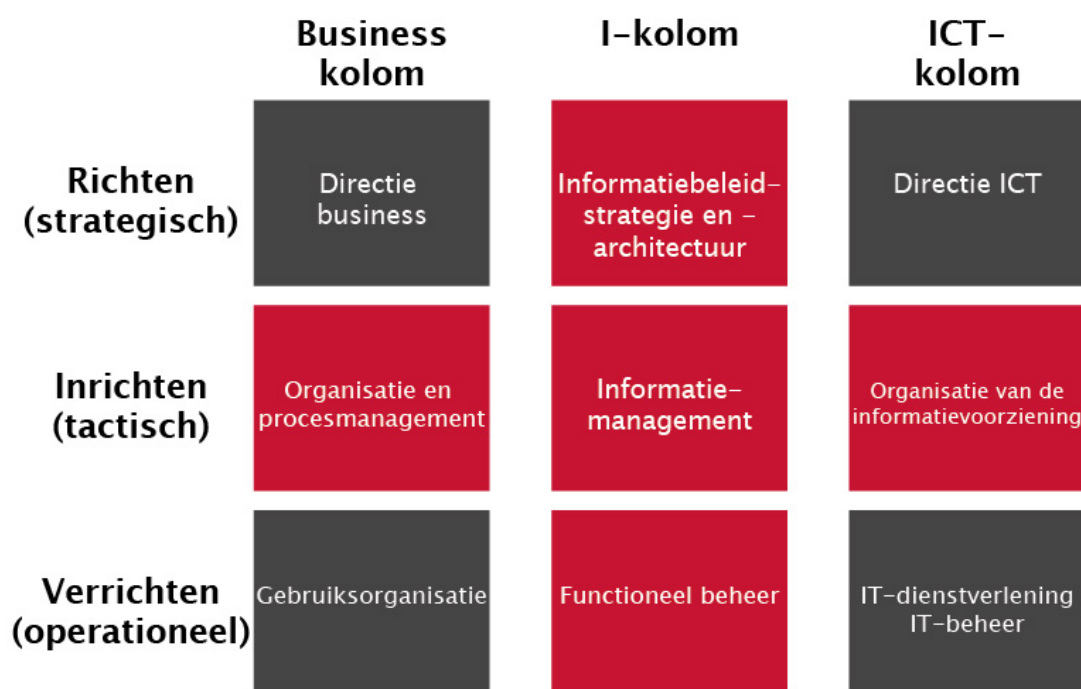
De I-functie heeft als doelstelling ICT-diensten (informatievoorziening en informatietechnologie) optimaal in te zetten voor de realisatie van bedrijfsdoelstellingen en dienstverlening, bedrijfsprocessen en de bedrijfsvoering (de business).

In het algemeen doet een onderzoek naar de taakvolwassenheid uitspraken over de beheersing van de taken door de I-functie als collectief en de bekwaamheid van individuele medewerkers die deze taken uitvoeren. Dit onderzoek was gericht op het functioneren van de I-functie, waardoor de bekwaamheid van medewerkers buiten de scope is geplaatst. Het functioneren van de I-functie is een samenspel van verschillende afdelingen. Daarom hebben wij de randvoorwaarden voor een goed werkende I-kolom aan de scope toegevoegd. Een voorbeeld van een randvoorwaarde aan de organisatiekant is inzicht in de informatiebehoefte. Een voorbeeld aan de automatiseringskant is inzicht in het applicatielandschap en de staat daarvan.

## Gebruikt model

De eerste stap was het ontwikkelen van een referentiemodel. Omdat de gemeente Rotterdam het Amsterdams Informatiemanagement Model (negenvlaksmodel) van Rik Maes [MAES03] reeds als denkmodel gebruikt bij het oplossen van

informatievraagstukken, was het een logische stap om ons referentiekader hier primair op te baseren (zie figuur 1). De I-functie betreft niet alleen de I-kolom, maar omvat ook de middelste vlakken van de ICT-kolom en de Businesskolom. In de figuur zijn dit de rode vlakken.



**Figuur 1:** Negenvlakmodel zoals toegepast.

De verticale as geeft het besturingsniveau weer, van richten via inrichten naar verrichten. De horizontale as geeft de organisatorische domeinen weer. Aan elk van de negen vlakken hebben we stellingen toegewezen, gebaseerd op diverse modellen zoals INK (excellente informatievoorziening), BISL (*Business Information Services Library*), het model van Luftman en het GRIP-model van Telengy/Geon. We hebben deze stellingen onderverdeeld naar *governance*, communicatie en *business-IT alignment*. De inrichting van de organisatie, het procesmanagement en de inrichting van de ICT-kolom (IT-dienstverlening en IT-beheer) maken expliciet deel uit van het model. In het tekstkader 'Voorbeeldstellingen' staan per vlak twee voorbeelden van stellingen. Een organisatie is volgens dit model volwassen als de (rood aangegeven) middenvlakken in figuur 1 de kwalificatie 'op orde' krijgen, en de randvoorwaarden in de hoekvakken zijn ingevuld.

### Voorbeeldstellingen

Per vlak geven we hieronder een tweetal voorbeeldstellingen weer:

#### Cluster- en concerndirectie

- Cluster en concerndirectie begrijpen de IT-omgeving van de organisatie.
- Strategische doelen worden optimaal vertaald naar Informatie- en ICT-oplossingen en andersom.

#### Organisatie en procesmanagement

- We sturen onze bedrijfsprocessen op basis van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.
- De managers kennen hun informatiebehoefte en weten welke informatie er beschikbaar is.

#### Gebruikersorganisatie

- Iedereen beschikt over de juiste ICT-hulpmiddelen die hij voor zijn werk nodig heeft.
- De mogelijkheden van de informatiesystemen in de ondersteuning van de business worden optimaal benut.

#### Informatiebeleid, -strategie en -architectuur

- Er wordt kennis/informatie gedeeld tussen de business en de IT.
- De strategische I-functie zit structureel aan tafel bij de directie.

#### Informatiemanagement

- De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor informatievoorziening en informatiebeheer zijn eenduidig vastgesteld en belegd.
- Het programma- en projectportfolio-management is ingericht en werkt naar behoren.

#### Functioneel beheer

- De functioneel beheerders spelen een centrale rol bij het gebruik van applicaties.
- Functioneel beheer is voldoende ingericht.

#### Directie ICT

- IT begrijpt de businesskant van de organisatie.
- Er is een trendwatchfunctie ingericht. De nieuwste ICT-ontwikkelingen worden proactief getoetst.

#### Organisatie van de informatievoorziening

- Er zijn eisen gesteld aan de kwaliteit van de producten en diensten
- De technische infrastructuur biedt een betrouwbare en stabiele basis voor de automatisering van onze organisatie.

#### IT-dienstverlening en IT-beheer

- Het is helder welke businessprocessen door welke applicaties worden ondersteund.
- De software van de organisatie hangt met elkaar samen. Er is geen eilandautomatisering.

## Methodiek

Een breed uitgezette enquête bij medewerkers van de I-functie gaf een eerste beeld. Vervolgens hebben we met aanvullende interviews met sleutelfiguren in de I-functie het ontstane beeld kunnen verdiepen. Bij de analyse van de uitkomsten hebben we in eerste instantie de middenvlakken bekeken. De beelden van deze middenvlakken hebben we aangevuld met beelden afkomstig uit de hoeken van het model en de relaties tussen de verschillende blokken.

## Opbrengst

Het verkregen beeld van de taakvolwassenheid van de I-functie op een schaal van 'niet/nauwelijks, enige mate, voldoende en op orde' hebben we teruggegeven aan de opdrachtgever. In verband met de vertrouwelijkheid kunnen we dit beeld niet in dit artikel opnemen. Mede gesteund door deze meting heeft de (I-functie van de) Gemeente Rotterdam stappen kunnen zetten. Een van die stappen is het vergroten van de urgentie van een goede informatievoorziening en het meer planmatig aanpakken van deze informatievoorziening.

We hebben tegelijkertijd kunnen vaststellen dat het onderzoeksmodel voldoende houvast biedt om de taakvolwassenheid van de I-functie te meten. Het model is breed toepasbaar, ook bijvoorbeeld als model voor een *quick scan*.

In het rapport hebben we een conclusie op totaalniveau en deelconclusies per middenvlak opgenomen. Daarnaast hebben we in het rapport conclusies en ontwikkelpunten opgenomen op elk van de drie kolommen van het negenvlakmodel, inclusief de randvoorwaarden. Aan de drie kolommen hebben we verschillende eigenaren toegekend. Voor de businesskolom is dat de uitvoerende organisatie binnen de gemeentelijke organisatie, voor de I-kolom de CIO en Informatiemanagement en voor de ICT-kolom de manager van de ICT-kolom. De eigenaren zijn als eerste in charge voor het oppakken van de ontwikkelpunten.

## Lessons learned en vervolgstappen

Bij de uitvoering van het onderzoek en het rapporteren zijn wij tegen een aantal punten aangelopen:

- We hebben vooral gekeken naar wat 'in place' moet zijn om vraag en aanbod op elkaar te laten afstemmen. De wijze waarop deze afstemming tussen business en IT in de praktijk plaatsvindt, is niet onderzocht, maar is wel een relevante vraag gebleken.
- Het model bevat zo'n tweehonderd stellingen en het was niet eenvoudig om uit dit grote aantal een handzaam enquête-instrument te ontwikkelen. Bovendien begrepen de geïnterviewden de vragen niet altijd. Hierdoor ontstond in eerste instantie een wat troebel beeld, zodat aanvullend nog verhelderende gesprekken nodig waren. Op basis van de verkregen feedback werken we aan een tweede, behapbare versie van het enquête-instrument, dat daarna aangevuld kan worden met interviews en verdieping.
- Vooraf was met de opdrachtgever afgesproken dat we de kwalificaties 'niet/nauwelijks' tot 'op orde' zouden hanteren. De medewerkers die met de resultaten aan de slag moesten, gaven echter als feedback dat het bepalen van volwassenheidsniveaus (analoog aan bijvoorbeeld INK-volwassenheid<sup>2</sup> meer tot de verbeelding zal spreken, in plaats van de gehanteerde kwalificatie. Het argument hiervoor was dat groeien naar een bepaald omschreven niveau eenvoudiger is, dan het voldoen aan alle stellingen.

De eerste twee lessons learned betreffen de gehanteerde methodiek en het onderzoeksproces, terwijl de derde betrekking heeft op de rapportage. De tweede versie van het model wordt handzamer en bevat volwassenheidsniveaus. Daarnaast bekijken we of we in de tweede versie van het model kenmerken kunnen opnemen die te maken hebben met de komst van disruptieve, exponentiële technologie. Wij vermoeden dat door de impact van deze technologie de I-functie een nog belangrijker rol zal spelen in de *governance*, ook in die van gemeenten (zie hiervoor het gedachtegoed rondom exponentiële organisaties, onder meer verspreid door Yuri van Geest [SALI15]).

#### Literatuur

[REKE09] Rekenkamer Rotterdam, *'Foutmelding in beeld'*, oktober 2009.

[MAES03] Rik Maes, *'Informatiemanagement in kaart gebracht'*, PrimaVera Working Paper 2003-02, Universiteit van Amsterdam.

[SALI15] Salim Ismael en Yuri van Geest, *'Exponentiële organisaties'*, *Business contact*, 2015.

#### Noten

<sup>1</sup> Concern Auditing werkt met een auditjaarprogramma en met opdrachten op verzoek. Dit onderzoek komt uit het auditjaarprogramma.

<sup>2</sup> De INK-volwassenheidsniveaus zijn als volgt: activiteit georiënteerd, proces georiënteerd, systeem georiënteerd, keten georiënteerd en transformatie georiënteerd.



### J. (Jeroen) P. Volker RE | Auditor bij *Concern Auditing Gemeente Rotterdam*

Jeroen Volker (1976) is werkzaam als auditor bij Concern Auditing van de Gemeente Rotterdam. Hij begon als Financial Auditor in 1999 bij de toenmalige Accountantsdienst van de Gemeente Rotterdam. In 2013 heeft hij de RE-studie aan de Erasmus Universiteit afgerond. Zijn huidige werk bestaat naast IT-audits uit onder meer onderzoeken naar doelmatigheid, data-analyse, project-audits, readiness assessments en feitenreconstructies.