

whitepaper

# ICT-afdeling naar de cloud: een mensgericht perspectief



# inleiding

Welke organisatie kent het niet: het “ticket-systeem”. Wanneer je een probleem hebt met een ICT-systeem, meld je dat bij de servicedesk en krijg je een ticketnummer. Vervolgens wacht je geduldig af tot je probleem is opgelost. In de tussentijd werk je zo goed mogelijk door. En misschien lukt dat ook nog.

Wie wordt hier vrolijk van? Ik denk niemand. Noch degene die het ticket indient, noch degene die de grote hoop tickets als een takenlijstje afwerkt. Het bevordert het “wegwerk” gevoel van de ICT-medewerker, maar het bevordert niet zijn betrokkenheid bij de echte problemen van de (interne) klant. En het levert meestal geen bijdrage aan het slimmer, goedkoper, resultaatgerichter werken van alle medewerkers.

Daarnaast is elke medewerker vanuit zijn privé-situatie zo langzamerhand gewend om zelf de apps te kopen die hij of zij nodig heeft. Waarom kan dat ook niet op het werk? En waarom duurt het zo lang voor er een nieuwe passende oplossing is geïmplementeerd? Als interne IT-projecten te lang duren, zoeken medewerkers zelf wel hun oplossing en hebben ze de ICT-afdeling niet meer nodig (denken ze). Dit veroorzaakt wat vaak ‘shadow IT’ wordt genoemd, waarbij bedrijfsinformatie en -processen hun weg vinden naar applicaties en (online) bronnen die niet onder het beheer of compliance vallen van de ICT-afdeling. Maar wel een steeds strategischer rol spelen bij besluitvorming in de organisatie. Hiermee voldoet ICT als beheerder niet meer in de steeds complexer wordende wereld waarin de hoeveelheid en omloopsnelheid van informatie en ICT-oplossingen exponentieel groeit. De rol van ICT als partij om ‘keeping the lights on’ is inmiddels achterhaald, in een wereld waarbij iedere organisatie steeds meer digitaal gedreven wordt om te kunnen concurreren op de markt, welke dat dan ook is.

“DE ROL VAN ICT ALS  
'KEEPING THE LIGHTS  
ON' IS INMIDDELS  
ACHTERHAALD.”

# komst cloud vergt transitie van de interne ICT-afdeling



De cloud en de veranderende houding van de business vraagt bij veel organisaties om een herpositionering van de interne ICT-afdeling. Deze afdeling krimpt vaak omdat beheertaken en infrastructuur eenvoudig en vaak goedkoper worden uitbesteed bij grote marktpartijen. De overgebleven ICT-afdeling gaat zich meer richten op functionele ondersteuning en zoekt naar een rol waarin men als partner van de business een regierol kan spelen in het bepalen van de strategie van de organisatie.

Vanuit deze nieuwe regierol is het steeds belangrijker dat de interne ICT-afdeling echt weet wat er speelt op de werkvloer en in de buitenwereld. Zodat ze niet alleen kunnen reageren vanuit bestaande denkwijzen en oplossingen, maar ook de bedrijfsprocessen kunnen transformeren. Zodat processen sneller en beter werken voor de interne klant en de eindklant. Want dat is toch hetgeen waar elke organisatie of bedrijf het dagelijks werk uiteindelijk voor doet.

# andere ICT-afdeling vraagt om andere medewerkers

Voor de ICT-medewerker die in dienst blijft bij de organisatie betekent de overgang naar ICT als business partner een enorme transformatie. De functie verschuift van technisch beheerder naar een rol als functionele consultant. Het hiaat in functionele kennis wordt vaak wel onderkend en ICT-medewerkers worden getraind in de functionele kant van applicaties en verschuiven zo geleidelijk hun dienstverlening.

De verschuiving van kennisgebied is echter maar een onderdeel van de verandering van het profiel van de interne ICT-medewerker. Vaak is dit wel het onderdeel wat de meeste aandacht krijgt, terwijl verandering in houding en gedrag minstens zo belangrijk is.

Om als ICT-medewerker de transitie van beheerder naar business partner te maken is verandering op de volgende houding- en gedragsgebieden van groot belang:

- van “beheren” naar een “klantgerichte consultancy” houding.
- van “reactief” naar “proactief” handelen
- van een gevoel van “wantrouwen” naar “verantwoordelijkheid”
- van “individueel” belang naar “organisatie of team” belang
- van “bedreiging” naar een “kansen” mind-set

TERWIJL  
VERANDERING  
IN HOUDING  
EN GEDRAG  
MINSTENS ZO  
BELANGRIJK IS

# onze visie op de veranderaanpak



Om organisaties te begeleiden in de bovengenoemde transitie heeft Work21 een veranderaanpak ontwikkeld die (ICT)afdelingen/organisaties ondersteunt en begeleidt naar deze nieuwe positie.

In onze visie hangt het functioneren van de ICT-afdeling als business partner af van de volgende zaken:

- heldere doelstelling/positie/rol van de ICT afdeling in de organisatie
- individuele vaardigheden en competenties van de ICT medewerker
- individuele houding en gedrag van de ICT-medewerker
- impliciete en expliciete teamwaarden van de ICT-afdeling als geheel
- variatie van persoonlijke karakters in het team
- de (veranderende) werkprocessen

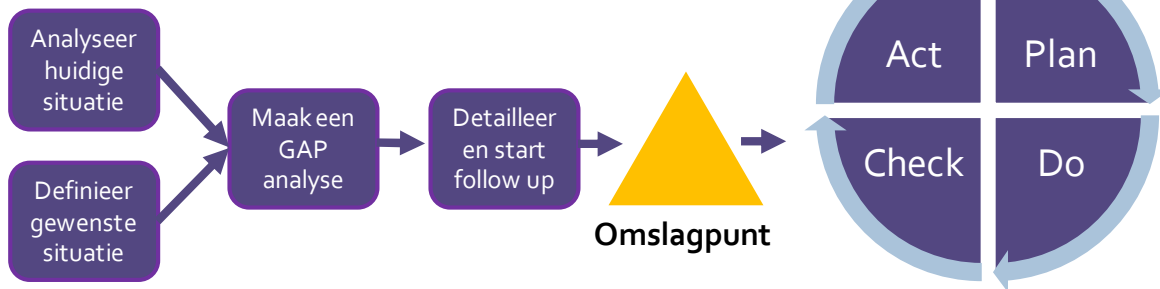
Om het team als geheel beter te laten functioneren dienen al deze aspecten aan bod te komen in een veranderaanpak.

Daarnaast is het van belang te realiseren dat een verandering in houding en gedrag geen lineair proces is: er is een aantal basisvoorwaarden die je moet realiseren, voordat een team een iteratief verbeterproces in kan gaan.

Tot slot geloven wij in een aanpak van binnenuit. Als adviseur kiezen wij een ondersteunende rol en maken we gebruik van belangrijke change-agents (teammanager, HR manager en evt. externe ICT partijen).

DE VERANDERING IN  
HOUDING EN  
GEDRAG IS GEEN  
LINEAIR PROCES"

# de veranderaanpak



**Fase 1:** Onderzoek en definieer basis

**Fase 2:** Continuous improvement

In onze aanpak onderkennen we 2 fasen. Onze aanpak onderscheidt zich op de volgende aspecten:

- Door het combineren van de harde en zachte kant worden onderwerpen op een zo concreet en herkenbaar mogelijke manier aan de orde gesteld.
- In fase 1 leren we medewerkers om zichzelf in samenwerking met hun team te verbeteren. Zowel op procesmatige kant (ICT, werkprocessen en afspraken) als op de houding en gedragkant. Zodat de afdeling in fase 2 zelf verder kan en wij alleen in een coachende rol betrokken blijven.
- De houding en gedragkant pakken we aan met concepten als “omdenken” en “management drives”. Zodat niet alleen de individuele kant aan bod komt, maar ook de teamdynamiek.
- Consultancy vaardigheden (in schriftelijke en mondelinge communicatie) worden in alle stappen meegenomen.

# samenfassend



Een transitie naar de cloud vergt meer dan alleen een verandering in applicatiearchitectuur, security, outsourcing en regie. Het betekent ook een fundamenteel andere houding en gedrag van de ICT-medewerker en de ICT-afdeling als geheel.

Een ICT-medewerker die niet langer wacht op een ticket, maar een medewerker die zelf zijn contacten onderhoudt in de business en zich inleeft in de wereld van de (interne) klant. Een ICT-medewerker die samen met zijn collega's de organisatie als geheel helpt, door de vragen van eindgebruikers te bundelen en daar samen totaaloplossingen voor te bedenken. Welke ICT-manager en business manager wil dit niet: een ICT-afdeling die uitgroeit naar een volwaardige business partner?

Een ICT-afdeling die een evenredig aandeel heeft in het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen, in een wereld waarbij de digitale component een steeds belangrijker onderdeel is van een duurzaam concurrentievoordeel!



# over de auteur



Annemieke Sonneveld  
senior projectmanager/  
business consultant

E: [ANNEMIEKE.SONNEVELD@WORK21.NL](mailto:ANNEMIEKE.SONNEVELD@WORK21.NL)  
T: 06 456 96 261

Complexe vraagstukken van de klant vertalen naar een concrete aanpak, dat is Annemiekes specialiteit. Door projectmanagement en veranderingmanagement, stuurt zij op resultaat.