

## HET POLDERMODEL?



Stephan Bosman, directeur neomax

**Nederland staat bekend om het poldermodel. Dit consensusmodel gaat terug tot de middeleeuwen. Toen moesten boeren, edelen, stedelingen en overige burgers samenwerken om dijken te bouwen en zo droge voeten te houden. Dit was alleen mogelijk door, ongeacht afkomst of stand, samen te werken. Dezelfde samenwerking zien we nu duidelijk ontstaan tussen de IT en de Business.**

Aan het begin van deze IT people vroegen we ons af of de aanhoudende vraag naar Business-IT alignment daadwerkelijk effect heeft op de werking van de IT-organisatie. Uit de resultaten blijkt duidelijk dat dit het geval is. We zien dat de hybride organisatie modellen, waarin zowel ruimte is voor de I als de T, het meest geaccepteerd zijn.

Samenwerking is hierin het key woord. Dit is tevens één van de belangrijkste doelstellingen van neomax. Wij willen partner zijn voor IT-managers en IT-professionals en zorgen dat we

gezamenlijk, door kennis te delen, klaar zijn voor de toekomst. Want wat betekent de opkomst van het hybride organisatie model voor de toekomst van de IT-manager en -professional? En welke competenties zijn nodig om het best te functioneren in een dergelijke organisatie? Hier gaan wij op in in de whitepaper: De opkomst van het hybride IT-organisatie model. U kunt deze downloaden op: [neomax.nl/i-t](http://neomax.nl/i-t).

Natuurlijk leven wij volgens het motto 'practice what you preach'. Dit betekent dat wij in onze werving van professionals rekening houden met de trends in IT-organisatie modellen en zorgen dat onze professionals over de gewenste competenties beschikken.

Meer weten over onze wervingsmethode? Neem dan gerust contact met ons op. Wij helpen graag bij het maken van de juiste match.

## neomax

transistorstraat 22, 1322 ce almere  
tel 088 536 37 29 / fax 036 845 02 17  
[info@neomax.nl](mailto:info@neomax.nl) / [www.neomax.nl](http://www.neomax.nl)  
twitter: @neomaxIT

## events

### Mastermindsessies

**De mastermind is de collectieve intelligentie die ontstaat als verschillende deelnemers ervaringen uitwisselen. Wij organi-seren mastermindsessies om met een groep vakgenoten op gestructureerde wijze te sparren over verschillende ontwikkelingen of onderwerpen. Deze mastermindsessies bieden IT-managers de mogelijkheid om kennis en ervaringen op het gebied van een actueel thema met elkaar te verkennen en te delen.**

Aan het begin van de mastermind sessie wordt een thema gekozen dat de deelnemers op dat moment het meest bezighoudt. Dit kan een thema zijn als business-IT alignment, klantgerichtheid, programma-management, de positie van ICT binnen de organisatie, attitude verandering (collaboration), innovatie (demand management, cloud), kostenflexibiliteit, regiefunctie en centralisering.

De mastermindgroep bestaat uit maximaal twintig deelnemers. Door te praten, te discussiëren en ervaringen met elkaar te delen, ontvangt u praktische tips en trucs die direct toepasbaar zijn. Verder kunnen de nieuw verkregen inzichten worden vertaald naar uw eigen situatie.

Wij geloven dat kennisdeling sterker maakt. We willen u daarom van harte uitnodigen om deel te nemen aan de mastermindsessies. Opgeven kan via onze website: [www.neomax.nl/events](http://www.neomax.nl/events).

De data voor de volgende twee Mastermindsessies zijn:

#### Donderdagmiddag 22 september 2011

14.30 - 18.00 uur A1 Meet & Eat Plaza te Amersfoort

#### Donderdagmiddag 24 november 2011

14.30 - 18.00 uur A1 Meet & Eat Plaza te Amersfoort



Download eerdere nieuwsbrieven online op: [neomax.nl/itpeople](http://neomax.nl/itpeople)

first people then systems

neomax

# IT • PEOPLE

EDITIE #2 - JULI 2011

first people then systems

neomax nieuwsbrief voor

IT-managers over ontwikke-

lingen, trends en meningen



Wordt het de I of de T?

De toekomst van de IT-organisatie

Het poldermodel?

first people then systems neomax

## WORDT HET DE I OF DE T?

**Afgelopen voorjaar deed neomax in samenwerking met ICT media onderzoek naar de richting waarin interne IT-afdelingen en -organisaties zich ontwikkelen. Dit onder het motto 'Ontwikkelt IT zich richting de I of de T?' 255 IT executives, van CIO en IT-manager tot architect, verleenden hun medewerking aan het onderzoek.**

Het feit is dat verschillende organisatievormen verschillende competenties van de IT-manager en IT-professional vereisen. Wij vinden het belangrijk om hier bij de ontwikkeling van onze medewerkers op in te spelen. Daarom is de vraag in welke richting de IT-organisatie zich ontwikkelt. Voorheen werden IT-afdelingen geacht de Technologie te beheersen. Nu wordt echter een sterke connectie met de business geëist; de Informatievoorziening is steeds belangrijker. Heeft de aanhoudende vraag naar Business-IT alignment ook effect op de werking van de IT-organisatie?

Voor het onderzoek zijn vijf organisatievormen gedefinieerd, die variëren van 'zeer dicht op de huid van de business' (I) tot operational excellence in IT' (T). Aan de respondenten is gevraagd een

serie vragen over hun IT-organisatie te beantwoorden, om zo te kunnen bepalen hoe die IT-organisatie te typeren is. Geen enkele IT-organisatie zal geheel voldoen aan een enkel model, maar onderzocht is de mate waarin IT-organisaties de kenmerken van vijf 'stereotype' organisatievormen vertonen.

De vijf onderzochte vormen zijn:

- Het klant/leveranciermodel dat neigt naar de T
- Het IT-procesmodel: een hybride model met de combinatie van I en T
- Plannen-ontwikkelen-beheren: een hybride model met de combinatie van I en T
- Bedrijfsprocesmodel: een hybride model met de combinatie van I en T
- Retained organisation dat neigt naar de I

In deze IT people leest u over de huidige stand van zaken van IT-organisaties. Welk organisatievorm is het meest populair en in welke richting ontwikkelen interne IT-afdelingen en -organisaties zich?

## DE TOEKOMST VAN DE IT-ORGANISATIE

**Over de toekomst – kansen en bedreigingen - van de interne IT-organisatie wordt vaak gespeculeerd. Cloud computing kan als een donkere wolk aan de horizon worden gezien: de business gaat zelf zijn IT inkopen. Of, meer positief: kan de IT-organisatie zich de komende jaren gaan richten op architectuur en informatiemanagement, waarbij alle commodity-IT de deur uitgaat? Of gaan uw mensen zich vooral richten op demand- en supplymanagement? Wordt de IT-organisatie een onderdeel van de business?**

Al dit speculeren kan plezierig zijn, maar het gaat wel over de toekomst van uw IT-organisatie. Om van speculatie te komen tot een meer gefundeerde discussie bespreken wij hier kort de resultaten van het onderzoek.

### Het klant/leveranciermodel

Bij dit model werkt de IT-dienstverlening vanuit leveranciersperspectief, bijvoorbeeld vanuit shared service centers. Dit model doet sterk denken aan een uitbestedingssituatie en kenmerkt zich door een sterke regiefunctie.

Over de gehele onderzoekspopulatie genomen, is dit model het minst in zwang. De acceptatie neemt echter toe naarmate het bedrijf of de instelling meer fte's telt. Wellicht omdat grotere organisaties meer behoefte hebben aan regels en duidelijk belegde verantwoordelijkheden. Kijkend naar de invloed van de branche zien we dat het klant/leveranciermodel het goed doet bij de centrale overheid.

### Het IT-procesmodel

Deze organisatievariant is georganiseerd rondom IT-processen: incident management, change management, service level management et cetera. Dit kan op basis van best practices als ITIL zijn. Dit model sluit andere modellen niet uit: een IT-afdeling kan werken 'over de as van' de klant/leverancierrelatie, maar intern strak conform IT-processen georganiseerd zijn.

Het IT-procesmodel gooit over de gehele lijn de hoogste ogen. Uitsluitend in het middenbedrijf kan het model van de retained organisation even aantippen. Blijkbaar onderscheiden IT-organisaties zich graag door middel van efficiency en effectiviteit, of ziet het algemeen management graag een dergelijke manier van werken bij IT.

We zien een toenemend aandeel van het IT-procesmodel naarmate de organisatie meer fte's telt. Diezelfde trend is duidelijk bij de omvang van de IT-afdelingen zelf. Dit was te verwachten, omdat het IT-procesmodel om specialisering van medewerkers vraagt.

### Plannen-ontwikkelen-beheren

Bij dit model is de IT-organisatie ingericht conform het principe 'plan-build-run', afgeleid van de levenscyclus van informatiediensten. Er is een duidelijke taak- en functieverdeling:

- Plan: informatiemanagement, architectuur;
- Build: ontwikkeling, integratie;
- Run: beheer, servicemanagement, regie.

Dit model kan samengaan met andere modellen, mits de IT-organisatie zelf het complete scala aan IT-services biedt. Van de vijf onderzochte modellen is 'plan-build-run' de geheide middenmoter.

In de financiële dienstverlening scoort dit model goed. De snelle marktontwikkelingen vragen vermoedelijk om een IT-organisatie die de levenscyclus van informatiediensten – in wezen het product van financiële dienstverleners – goed kan ondersteunen. De omvang van de organisatie heeft een duidelijke invloed op de mate waarin kenmerken van het 'plan-build-run'-model aanwezig zijn. Kleinere organisaties scoren wat lager (er is minder ruimte voor taakverdeling en specialisatie), het middensegment vertoont redelijk wat kenmerken, terwijl grote organisaties hier behoorlijk toe neigen.

### De retained organisation

Alles wat maar enigszins commodity is, is in dit model uitbesteed. De retained IT-organisatie kenmerkt zich door een sterke affiniteit met de business, want zij levert immers de IT-diensten die de organisatie niet wilde uitbesteden. Deze businesskennis, gecombineerd met kennis van de juiste inzet van informatie, kan van de IT-manager op termijn zelfs een 'business leader' maken.

Een aanzienlijk percentage IT-organisaties vertoont bovengemiddeld veel kenmerken van de retained organisation. Kleinere IT-afdelingen vertonen meer kenmerken van de retained organisation. Zij kunnen blijkbaar niet alle taken zelf aan. Voor wat betreft de branches doet dit model het over de gehele lijn goed.

### Bedrijfsprocesmodel

Met het bedrijfsprocesmodel schuiven we nog wat verder in de richting van de business. Deze variant komt neer op een complete fusie tussen business en IT. IT is per bedrijfsproces georganiseerd, onder leiding van de desbetreffende businessmanager.

In de praktijk komt het fusiemodel nauwelijks in zijn pure vorm voor. Een minderheid van de IT-organisaties vertoont de bijbehorende kenmerken. Alleen het klant/leveranciermodel doet het nog 'slechter'.

De omvang van de IT-afdeling heeft een sterke invloed bij dit model, waarschijnlijk te verklaren doordat de wat grotere afdelingen vaker medewerkers vast bij businesslines kunnen plaatsen. IT-organisaties bij de centrale overheid en in de financiële dienstverlening kennen een redelijk aantal kenmerken van het bedrijfsprocesmodel. De zakelijke dienstverlening vertoont al wat meer kenmerken, net als de nutsbedrijven.

### Conclusie

Het onderzoek bevestigt voor een deel het traditionele beeld van de IT-afdeling die almaar efficiënter gaat werken. Dit blijkt wel uit de grote mate waarin IT-afdelingen over de gehele lijn kenmerken van het IT-procesmodel vertonen. Dat neemt niet weg dat een vrijwel even groot percentage veel kenmerken van de retained organisation vertoont, waar het minder om de IT-processen draait – met uiteraard een uitzondering voor de regie op uitbestede IT-diensten – dan om de informatievoorziening. Al met al lijken dit de hoofdstromen te zijn: zo efficiënt mogelijk werken, dan wel uitbesteden van commodity-IT en verdergaan als retained organisation.

Het volledige onderzoeksverslag vindt u in de whitepaper 'Wordt het de I of de T?' die u kunt downloaden op: [neomax.nl/i-t](http://neomax.nl/i-t)

### Vervolg

In het onderzoek is ook aandacht besteed aan de competenties die IT-leidinggevenden en hun medewerkers al dan niet kunnen aanspreken om de ontwikkeling van hun IT-organisatie mogelijk te maken. Hieraan zal neomax in een volgende IT people aandacht besteden.

