

Telecombeleid zet ICT op eerste plan

Veel bedrijven hebben geen telecombeleid. Bij navraag wordt wel een ICT-beleid aangehaald maar daarin blijkt slechts een paragraaf gewijd aan telecom. Wil een telecommanager in een bedrijf goed functioneren, dan is een duidelijk beleid een voorwaarde. Daarom is telecombeleid belangrijk voor effectief telecommanagement.

Door John Schmeitz

Trends als convergentie en mobiliteit hebben grote gevolgen voor telecommanagers. Traditionele infrastructures worden vervangen of aangevuld met nieuwe. Gebruikers moeten overal kunnen communiceren, ongeacht de beschikbare infrastructuur en daarbij wordt er direct vergeleken met de traditionele infrastructuur, die het altijd doet. Dat de situatie technisch een stuk complexer is, kan eindgebruikers niet schelen. Daarnaast is in het strategisch management vaak geen technische expertise aanwezig, dus daar is ook weinig begrip te verwachten. Dit geldt overigens ook voor de politiek. Als in de Tweede Kamer een handvol inhoudelijk technisch deskundigen zit, dan is het veel, terwijl de politiek wel het landelijk ICT-beleid bepaalt. Hier zit ook meteen de eerste angel. Als in het strategisch management weinig inhoudelijke ICT-kennis aanwezig is, dan zal de doelstelling voor ICT hoofdzakelijk gebaseerd zijn op financiële aspecten en niet op *business enabling*. Het is dan ook niet vreemd dat de vertegenwoordiger voor ICT in het strategisch management vaak de financieel directeur of directeur Financiën en Automatisering is. Gevolg is dat ICT-afdelingen worden gezien als een kostenpost waar

nog valt te bezuinigen. Daarnaast is het een doorn in het oog van het strategisch management als de kosten voor ICT niet inzichtelijk zijn. Wil de telecommanager gehoor krijgen, dan zal hij zoveel mogelijk inzicht moeten geven in de ICT-kosten. Hiervoor zijn goede en eenduidige kostenafspraken in telecomcontracten nodig en integrale kostenregistratie voor mobiele en vaste telefonie en indien mogelijk ook voor data. Een bijkomend voordeel is dat bij selectietrajecten de inkoopverantwoordelijken de beschikking hebben over de juiste ken-

Kennis op strategisch niveau van telecom is een must.

getallen en contractafspraken. Volgende stap is om voordelen van ICT voor de bedrijfsprocessen duidelijk te maken. ICT is ondersteunend en dient te streven naar *business enabling*. Vaak is onvoldoende duidelijk wat als opbrengst van ICT kan worden gezien. Hiervoor is allereerst afstemming van de bedrijfsprocessen en ICT noodzakelijk door eisen en wensen van de gebruikers te combineren met de ICT-mogelijkheden. Samen met de uit de bedrijfsstrategie afgeleide doelstellingen voor de bedrijfsprocessen zijn dan oplossingsmogelijkheden te identificeren.

Pilot

Aangezien het strategisch management vooral geïnteresseerd is in het financiële aspect is het voor telecommanagers

van belang een pilot te arrangeren en op basis van de resultaten een business case op te stellen. Het is daarbij essentieel dat de deelnemers aan de pilot tactisch gekozen worden. Als de business case namelijk positief is en het strategisch management akkoord gaat, dan is draagvlak in de organisatie een voorwaarde. Zeker als een aanpassing in werkwijze nodig is terwijl mensen niet tegen hun wil zijn te veranderen. Natuurlijk is het in streng hiërarchisch ingerichte bedrijven soms af te dwingen, maar of dat optimale resultaten oplevert, is sterk de vraag. Zijn de pilotdeelnemers positief, dan kunnen zij dit ook naar de rest van de organisatie uitdragen. En tevredenheid van gebruikers zorgt voor acceptatie en adoptie van nieuwe technologie. Daarnaast is het voor telecommanagers van groot belang, omdat effectiviteit een perceptie is van de omgeving. Zijn de resultaten positief, dan moet het nog worden geïmplementeerd, beheerd en geborgd in de organisatie. De eerste twee worden meestal als project opgezet en uitgevoerd. Het borgen gebeurt vaak niet bij gebrek aan een kapstok, wat telecombeleid zou moeten zijn. Doordat het niet geborgd is in de organisatie, kan dit ook negatieve gevolgen hebben voor het beheer en dus voor effectief telecommanagement. Zolang het project duurt, is iedereen bekend met de materie en zijn er beheerafspraken gemaakt. In de praktijk vervalt beheer echter tot reactief brandjes blussen als het niet geborgd is. De beste borging is als er binnen het strategisch management iemand verantwoordelijk is voor telecombeleid. Hoewel er steeds meer bedrijven zijn waar ICT in het strategisch management inhoudelijk vertegenwoordigd is, is dit vaak de directeur ICT met een IT-achtergrond. Specifieke kennis van telecom en dus communicatietechnologie en niet

John Schmeitz is organisatiedeskundige telecom bij Floyd Telecom Competence Center en gespecialiseerd in telecombeleid en kostenbeheersing. (johnschmeitz@floyd.nl)

alleen telefonie, ontbreekt vaak. Te vaak wordt CT gezien als ondergeschikt aan IT. Het klopt dat IT zich voornamelijk op OSI-laag 4 en hoger manifesteert en communicatie- of netwerktechnologie op de OSI-lagen 1 tot en met 3, echter zonder die basis en beschikbaarheid van infrastructuur is informatieoverdracht niet mogelijk. Daarnaast zijn steeds meer bedrijven afhankelijk van contact met klanten. Zonder telecom wordt dit een stuk moeilijker, zo niet onmogelijk. Kennis op strategisch niveau van telecom is dan ook een must.

Telecombeleid

Aangezien effectief telecommanagement alleen in de perceptie van de omgeving bestaat, is het des te belangrijker om als telecommanager duidelijk te maken aan eindgebruikers wat ze kunnen verwachten en misschien nog belangrijker, wat niet. Des te belangrijker is een telecombeleid dat is goedgekeurd door het strategisch management, omdat hierin al is vastgelegd of er nieuwe mogelijkheden beschikbaar komen en wanneer. Wordt echter van het telecombeleid afgeweken, dan is dat niet de verantwoordelijkheid meer van de telecommanager, maar de beslissing van het strategisch management. De telecommanager kan dus effectief zijn, door duidelijkheid te geven en daarnaast implementaties en kennisopbouw tijdig voor te bereiden.

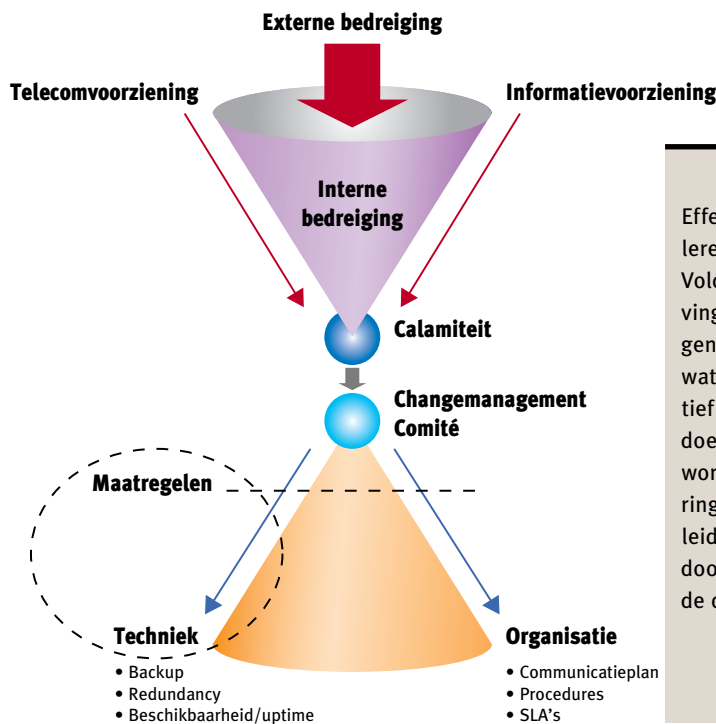
In de praktijk is de inhoudelijke kennis van telecom in combinatie met inzicht in de bedrijfsprocessen beperkt of misschien wel helemaal niet bij een bedrijf aanwezig. Als er al iemand de benodigde kennis heeft, dan zijn er vaak legio projecten waar deze expertise nodig is. Resultaat: ellendige vergaderingen en een versnipperde aandacht. Door integraal telecombeleid te bepalen, kan kennis efficiënt worden ingezet. De telecommanager hoeft niet deel te nemen aan alle telecomprojecten die zijn afgeleid van het telecombeleid. De telecommanager kan zich dan concentreren op bijsturing op basis van telecombeleid zonder te verzanden in de vele projecten.

Changemanagement

Nog een andere invalshoek van beheer is ITIL, een veelgebruikte kapstok om beheer in te richten. Spin in het web volgens ITIL is in feite de *changemanager*. Deze is verantwoordelijk voor het onderzoeken van de mogelijkheid van aanpassingen en de impact. Hoewel hoofdzakelijk gebruikt in technische beheerafdelingen is deze kapstok ook breder te trekken.

De inhoudelijke kennis van telecom in combinatie met inzicht in bedrijfsprocessen is beperkt of helemaal niet aanwezig.

De Beheersdiabool geeft de situatie aan waarbij bedreigingen, maar ook uitval van telecom- of de informatievoorziening kunnen leiden tot een calamiteit. Proactief worden de calamiteitsscenario's ingebracht bij een comité van zowel technisch als organisatorisch changemanagement. Op basis van mogelijke scenario's bepalen zij de maatregelen die genomen moeten worden in zowel de organisatie als voor de techniek. Deze zaken worden vervolgens ook geborgd in een calamiteitenplan.



Organisatorische veranderingen behoeven ook changemanagement. Sterker nog, er zou een *changemanagement-comité* moeten zijn, bestaande uit de change-manager ICT en die voor de organisatie, onder leiding van een lid uit het strategisch management. Aangezien ICT bijna altijd impact heeft op de organisatie en interne reorganisaties weer op ICT, is op deze manier integraal changemanagement mogelijk. Bepaling van ICT- en telecombeleid biedt ook een kader waaraan de aanpassingen moeten voldoen. Mocht het beleid geen uitspraak doen over specifieke vragen om aanpassing, dan kan dit leiden tot een heroverweging van het gevormde beleid. Een normaal proces want statisch beleid dat niet mee kan groeien met de organisatie is net zoveel waard als géén beleid.

Het mag duidelijk zijn dat op deze wijze een hoge mate van controle mogelijk wordt. Precies waar effectief management op afgerekend wordt, *controle*. Daarnaast geeft dit concept met zowel technisch als organisatorische changemanagers in één comité de mogelijkheid om calamiteiten adequaat aan te pakken en dit te borgen in een calamiteitenplan. Iets wat overigens bij veel bedrijven onvoldoende is ingericht. ■

Conclusies

Effectief telecommanagement is allereerst de perceptie van de omgeving. Voldoende aandacht voor die omgeving en in een continu proces bevindingen en wensen op de werkvloer boven water krijgen, is essentieel. Echt effectief management is als je datgene kunt doen wat van management verwacht wordt, namelijk controle en facilitering. Hiervoor is integraal telecombeleid een belangrijk hulpmiddel. Alleen door vooruitzien kun je anticiperen en de controle behouden.