

Het belang van IT-auditing bij informatie-infrastructuur

Dr. R.P.H.M. Matthijsse

IT-auditing is een managementinstrument. Als de informatie-infrastructuur ook een managementinstrument is, wat is dan de relatie van IT-auditing tot die informatie-infrastructuur? Het uitvoeren van een IT-audit is een goede manier om zekerheid te verschaffen óf om onzekerheid weg te nemen over de bijdrage die de ICT aan de bedrijfsvoering levert. De verwachting is dat de vraag naar het uitvoeren van IT-audits toe zal nemen. Hiervoor is een aantal redenen aan te geven. Ten eerste neemt de informatieafhankelijkheid van organisaties sterk toe. Een tweede reden is dat organisaties het zicht op de ICT kwijtraken. Ten slotte is er wetgeving, zoals Sarbanes-Oxley, die de nodige claims op het adequaat functioneren van informatievoorziening en ICT-systemen legt. In al deze gevallen kan via audits aanvullende zekerheid worden geboden.

Dynamiek in omgeving en organisatie

Organisaties in het bedrijfsleven en de overheid functioneren in een dynamische en turbulente omgeving. Weinig zaken lijken tegenwoordig stabiel, met als gevolg dat men niet meer op stabiliteit kan organiseren, maar moet organiseren op verandering, op flexibiliteit en op voortdurende vernieuwing. Vanzelfsprekend heeft dit implicaties voor de interne en externe organisatiestructuur, en in het verlengde daarvan voor de interne en externe informatiestructuur. Organisatie en informatie zijn immers onlosmakelijk met elkaar verbonden. Mondialisering, netwerkvorming en ketenmanagement staan momenteel volop in de aandacht. De afbakening van organisaties wordt hierdoor steeds diffuser. In veel gevallen kan men nauwelijks meer aangeven waar de grens ligt tussen strikt interne en externe besturing. Men is op zoek naar nieuwe organisatiemodellen binnen en tussen organisaties.

Samenwerking tussen organisaties en integratie in de bedrijfsvoering leiden tot een toename in de gegevensuitwisseling binnen en tussen organisaties. Elektronische connectie biedt grote mogelijkheden voor organisaties in de publieke en private sector, omdat tegemoet kan worden gekomen aan de wens van de afnemers om zelf te bepalen wat, wanneer en tegen welke condities wordt geconsumeerd. Een belangrijk gevolg van elektronische connectie tussen organisaties is het veranderen van het karakter van interorganisatiele communicatie en het scheppen van dynamische structuren en processen. De focus verandert van intern naar extern, en naar klantgericht werken. Belangrijke redenen voor deze verschuiving in oriëntatie zijn de erkenning van het belang



Dr. R.P.H.M. Matthijsse is senior organisatie- en procesconsultant bij Verdonck, Klooster & Associates (www.vka.nl).

rene.matthijsse@vka.nl

van samenwerking en het groeiend inzicht dat informatisering en ICT een significante invloed op doelstellingen, structuren en relaties kunnen hebben.

Door het ontstaan van dergelijke elektronische markten ontstaan in potentie grote verschuivingen in de rollen van organisaties in waardeketens met ingrijpende wijzigingen in bedrijfskolommen en distributierelaties. Dit betekent een flexibilisering en individualisering van het traditionele bulkkarakter van dienstverlening, bedrijfsprocessen en informatiesystemen.

Samenhang en synergie door infrastructurele benadering

Een infrastructuurgerichte benadering is een goed uitgangspunt ter ondersteuning van de wisselwerking tussen een organisatie en haar omgeving. Ook ten behoeve van de onderlinge communicatie tussen autonome partijen, bijvoorbeeld in een logistieke bedrijfsketen bij e-business en tussen autonome uitvoeringsorganisaties bij e-government, leidt een infrastructuurgerichte benadering tot zinvolle oplossingsscenario's. Ze brengt echter ook nogal wat problemen met zich mee, die om een bestuurlijke oplossing vragen. De noodzaak om de belangen onderling in balans te houden bij gezamenlijke standaardisatieprocessen is hier een voorbeeld van.

Flexibilisering van dienstverlening en kostenrationalisatie bij organisaties noodzaken tot flexibele systemen en processen, tot modulaire informatiesystemen en tot een

Een infrastructuurbenadering wordt relevanter naarmate een organisatie ICT-afhankelijker wordt

solide, interorganisatiele informatie-infrastructuur. Er bestaan bij zowel overheden als bedrijfsleven drie stimuli voor de ontwikkeling van interorganisatiele processen en systemen, namelijk kostenverlaging, verbetering van productiviteit en realisatie van product-marktcombinaties met een differentieel voordeel. In het geval van de elektronische overheid spreken wij dan over de verbetering van de elektronische toegankelijkheid, van een betere publieke dienstverlening en van een verbetering van de interne bedrijfsvoering. Minder duidelijk zijn de tweede-orde-effecten, die minder voorspelbaar zijn en waarbij de gevolgen zich slechts na verloop van tijd manifesteren, zoals wijzigingen in organisatie en structuur, in relaties en in machtsverhoudingen. Het organisatieoverschrijdende karakter zorgt voor nieuwe vraagstukken op het gebied van beleid, informatiemanagement en de implementatie van informatiesystemen.

Traditionele informatiesystemen hebben veelal hun werkingsgebied binnen de eigen organisatie. De bestuurlijke en juridische grenzen van organisaties zijn lange tijd de natuurlijke grenzen gebleken van geautomatiseerde informatiesystemen. Voordeel daarvan is dat ze zonder invloeden van en afspraken met de buitenwereld konden worden ontwikkeld. Nadeel is dat de effectiviteit van de systemen uitsluitend binnen de eigen organisaties moet worden gezocht. Een informatie-infrastructuur breekt met dit principe van organisatiegrenzen. Er wordt een brug geslagen tussen de samenwerkende organisaties.

Een infrastructuurbenadering wordt relevanter naarmate een organisatie ICT-afhankelijker wordt. Er is dan sprake van beïnvloeding door informatietechnologie en telecommunicatie, met name door de schaalgrootte van de operaties die met ICT worden ondersteund. Naast de afhankelijkheid in ondersteunende functies en besturings- en coördinatiefuncties kan het ICT-aspect ook in de primaire processen zo groot zijn, dat de organisatie-infrastructuur en de informatie-infrastructuur niet los van elkaar kunnen worden beschouwd, zoals bij het shared services organisatie-model.

Informatie-infrastructuur als managementinstrument

Een informatie-infrastructuur is de resultante van zowel organisatieconcept als besturingsconcept. Met betrekking tot infrastructuur kunnen twee stromingen worden onderscheiden. In de traditionele opvatting wordt een infrastructuur gezien als een voorwaardenscheppend IT-platform, benodigd voor het gebruik van eindtoepassingen (technische infrastructuur of infrastructuur van technische faciliteiten). De moderne stroming beschouwt een infrastructuur als alle gemeenschappelijke voorzieningen op IT-gebied ten behoeve van de eindgebruiker. Deze stroming kent derhalve een veel breder perspectief dan alleen het technische perspectief van de traditionele stroming. Daarom hanteren wij het expliciete onderscheid tussen de begrippen IT-infrastructuur en informatie-infrastructuur.

Al tientallen jaren worden organisaties geconfronteerd met eilanden van automatisering, met alle hinderlijke gevolgen van dien. Door de externe integratie duikt dit probleem nog sterker op dan voorheen. Een oplossingsrichting lijkt te zijn het onderscheid tussen informatie-infrastructuren en daarop voortbouwende specifieke applicaties. Een informatie-infrastructuur wordt gedefinieerd als een stelsel van generieke en relatief permanente basisvoorzieningen ten behoeve van verzameling, opslag, verwerking en transport van gegevens en kennis. Deze voorzieningen vormen de basis voor de verdere ontwikkeling en gebruik van specifieke informatiesystemen. Een informatie-infrastructuur dient zorg-

vuldig gepland en beheerd te worden. Zo'n infrastructuur omvat naast facilitaire technische voorzieningen ook gemeenschappelijke toepassingen, gemeenschappelijke gegevensverzamelingen en organisatorische voorzieningen. Sleutelwoorden zijn gemeenschappelijkheid, duurzaamheid en transparantie.

Infrastructuren voorzien op duurzame wijze in gemeenschappelijke behoeften. Deze behoeften bestaan niet alleen binnen organisaties, waar sprake is van een hechte en hiërarchische organisatie. Organisaties hebben veel van hun behoeften aan informatie gemeenschappelijk met andere overheidsorganisaties, bedrijfsleven, burgers en ambtenaren. Het draagvlak voor de ontwikkeling van een informatie-infrastructuur zal vanwege deze externaliteiten breder moeten zijn dan een individuele organisatie kan bieden. Er bestaat een noodzaak tot informatie-infrastructuren, die specifiek ontworpen en ontwikkeld worden voor een beleidssector of handelingsketen, op nationaal of internationaal niveau. Informatie-infrastructuren krijgen een verschillende betekenis, die afhankelijk is van het strategische belang van informatievoorziening voor de branche of sector in kwestie. Naarmate dit belang groter is, en dus de stand van sectorale informatievoorziening verder gevorderd is, stijgt het belang van een proactief infrastructuurbeleid.

Organisatorische veranderingsprocessen vereisen gedecentraliseerd integraal management en tegelijkertijd een sterke nadruk op samenhang en synergie. Lokale informatisering doet recht aan de principes van integraal management bij autonome organisaties of afdelingen, maar kan alleen een bijdrage aan de gewenste doel-synergie leveren indien sprake is van een overkoepelende visie en een gemeenschappelijke informatie-infrastructuur.

De betrokken partijen offeren daarbij ieder een stukje autonomie op. Daar liggen dan ook de problemen bij de ontwikkeling van een informatie-infrastructuur. Een sterke relatie tussen de partijen is nodig om de beoogde win-wineffecten te bereiken en te behouden. Bij ieder infrastructuurproject moet men zich nauwgezet afvragen welke aanleidingen en welke doelstellingen in het geding zijn. Naast een overzicht van de betrokken organisaties dient derhalve een belangenanalyse te worden gemaakt, aangezien er veelal sprake is van zaken als macht en autonomie. Het is een kwestie van voortdurende communicatie en organisatie.

In de omschrijving zoals wij die gegeven hebben van een informatie-infrastructuur, staat een aantal zaken centraal:

Het gaat om *basisvoorzieningen*. Zoals opgemerkt identificeert men deze vaak met technische voorzieningen, zoals centrale computerfaciliteiten, netwerken en databasemanagementsystemen. Inderdaad zijn dat belangrijke componenten in een infrastructuur, maar zeker niet de enige en de belangrijkste.

Het gaat om *gegevens en kennis in velerlei verschijningsvorm*. Daarmee wordt expliciet aangegeven dat niet langer alleen de 'processing' van numerieke data aan de orde is, maar verwerking, opslag en transport van data, tekst, beeld, geluid, etc. Het begrip kennis is toegevoegd om aan te geven dat het niet alleen gaat om geïsoleerde data, maar om samenhang in gegevens en (kennis)regels.

De voorzieningen zijn *relatief permanent* aanwezig. Een infrastructuur beoogt een stabiele factor te zijn waarop men vele jaren achtereen staat kan maken. Dit stelt bijzondere eisen aan duurzaamheid, converteerbaarheid en 'openness' van zo'n voorziening.

Infrastructuren bieden een *generieke functionaliteit*, dat wil zeggen moeten gebruikt kunnen worden door vele betrokken actoren en partijen. Dat impliceert het zich richten op algemene gemeenschappelijke behoeften en niet op specifieke individuele behoeften.

Infrastructuren zijn *gelaagd*. Of iets wel of niet tot de infrastructuur behoort, wordt bepaald door het beschouwingsniveau van waaruit men kijkt. Er bestaat dus niet zoiets als één allesomvattende infrastructuur, maar er bestaan infrastructuren per afdeling, per business unit, per divisie, per organisatie, per netwerk van organisaties, per land, per cluster van naties, etc. Bij het spreken over een informatie-infrastructuur dient men dus precies aan te geven welke laag men bedoelt.

Een belangrijke ontwikkeling is dat informatie-infrastructuren geleidelijk aan multisectoraal van aard worden. Hierdoor krijgen de overeenkomsten tussen overheid en bedrijfsleven meer nadruk, terwijl de verschillen in relatief belang afnemen. De praktijksituaties hebben aangetoond dat de besluitvorming en interactie op vergelijkbare wijze plaatsvinden. Het opzetten van een informatie-infrastructuur vindt plaats onder druk van voornamelijk politiek-economische drijfveren. Overige managementaspecten zoals bestuurlijke organisatie, marketing en invoeringsstrategie vertonen eveneens

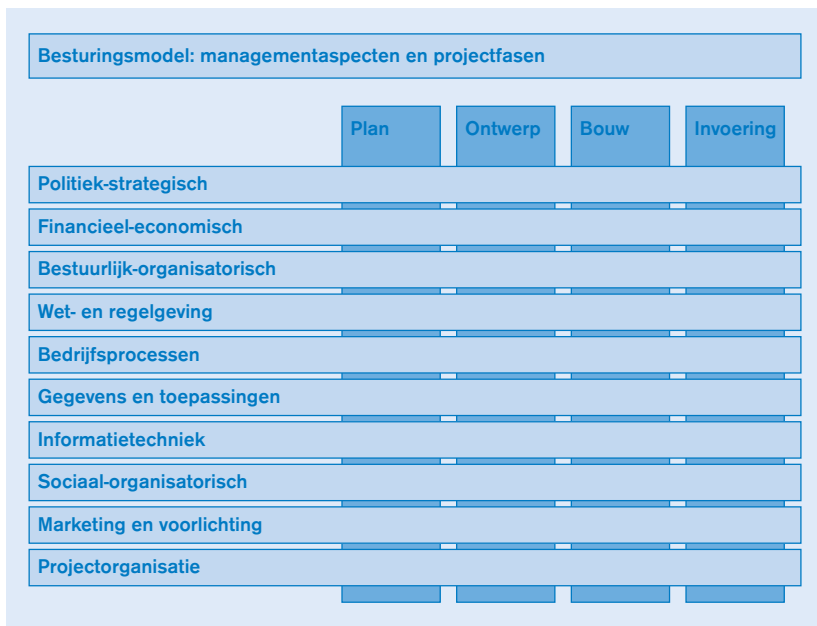
Informatie-infrastructuren worden geleidelijk aan multisectoraal van aard

grote overeenkomsten bij overheid en bedrijfsleven. Er blijken dus voldoende gemeenschappelijke aspecten aanwezig om de ervaringen van beide sectoren met elkaar te vergelijken, onderling uit te wisselen en toe te passen.

Regiebesturing essentieel maar complex

Bij samenwerking tussen interne en externe autonome partijen bestaat een noodzaak tot goede regiebesturing en beheersing van beleidsontwikkeling en realisatie. Informatisering kan immers beschouwd worden als een

complexe technische en organisatorische interventie. Met het toenemen van de organisatorische, sociale en technologische complexiteit wordt de faalkans van dergelijke complexe projecten echter groot tot zeer groot. Een selectie van mogelijke redenen: verschuivende doelstellingen en visies, geen duidelijke relatie tussen informatisering en overige activiteiten van de organisatie, geringe betrokkenheid van het topmanagement, niet aansluiten van het project bij beleid en strategie, te ambitieus opgezette projecten, onderschatte effecten op organisatie en gebruikers, te veel verantwoordelijkheid gelegd bij derden, het project te veel vanuit één discipline benaderd, en te weinig tijd voor reflectie.



Figuur 1. Diversiteit van managementaspecten.

Door keuzen en strategie van bestuur en management kunnen vorm, verloop en effecten van informatisering tot op zekere hoogte richting worden gegeven. Voorwaarde voor bewuste sturing is wel dat inzicht bestaat in de technologische mogelijkheden en in de organisatorische processen om aldus een adequate strategie te kunnen ontwikkelen en het effect van informatisering te kunnen inschatten. Een kernpunt bij de ontwikkeling van een gemeenschappelijke informatie-infrastructuur is, dat alle betrokken partijen de harde noodzaak moeten inzien van goede afspraken. Aan technische afspraken wordt meestal wel aandacht besteed, maar deze vormen slechts een gering deel van de problematiek. Consensus over het nut of de noodzaak van een gemeenschappelijke aanpak is essentieel. De aansturing overstijgt de gebruikelijke technische aspecten en introduceert organisatorische, politieke, economische en culturele aspecten. Een belangrijke succesfactor is het kunnen omgaan met deze aspecten, die in figuur 1 zijn weergegeven.

Hoewel alle managementaspecten onderwerp zijn van besluitvorming en interactie in alle fasen van een pro-

ject, kan men zwaartepunten in de besturing onderscheiden tijdens het totale ontwikkelingsproces. Zwaartepunten bij de start zijn vooral politiek-strategische en financieel-economische managementaspecten. Daarnaast spelen de bestuurlijke organisatie en marketing een toonzettende rol. Tijdens de bouwfase verschuift de aandacht naar meer uitvoerende aspecten, waaronder het aspect wet- en regelgeving, dat nadruk moet krijgen aangezien er een wisselwerking kan bestaan tussen infrastructuurontwikkeling en wetgeving.

De besturingsinspanning moet doelgericht worden ingezet op de zwaartepunten qua managementaspecten, en wordt in belangrijke mate bepaald door organisatiecontext en technologie. Organisaties met centrale doelstellingen, zoals de hiërarchie en de federatie, hebben een hoge mate van hechttheid, waardoor de verschillende managementaspecten op politiek-strategisch niveau op strakke wijze kunnen worden aangestuurd. Bij dergelijke organisaties kan de implementatie van interorganisatorische informatisering strakker en gestructureerd plaatsvinden door het inrichten van een overkoepelende regievoering. Bij organisaties zonder centrale doelstellingen en zonder centraal gezag, zoals coalitie en vereniging, ligt dit anders. Bij deze organisatiestructuren, waarbij samenwerking gebaseerd is op vrijwilligheid, moet er rekening mee worden gehouden dat consensus en draagvlak een conditio sine qua non zijn voor een succesvol realisatieproces.

Toepassing van internettechnologie kan de complexiteit van besturing verminderen. De keuze van technologie en technologiestandaarden is niet langer een dominant technisch onderwerp, maar heeft zich ontwikkeld tot een strategisch thema. Technologie wordt laagdrempelig, goedkoop en steeds makkelijker inzetbaar. De initiële investeringen worden steeds lager, waardoor een eenvoudige en bescheiden start kan worden gemaakt. Om deze redenen moet reeds in de initiatieffase van een infrastructuurproject vanuit strategisch perspectief een standpunt worden ingenomen met betrekking tot de keuze van de technologie. Deze keuze vindt in een eerder stadium plaats dan bij conventionele technologie gebruikelijk was. Teneinde koppeling van deelinfrastructuren in een later stadium mogelijk te maken, dient sprake te zijn van overeenstemming over uitgangspunten, standaarden en strategische platformkeuzen.

Shared services als infrastructuurvoorziening

Het shared services organisatiemodel is een actuele ontwikkeling, waarbij organisatie-infrastructuur en informatie-infrastructuur niet los van elkaar beschouwd kunnen worden. De overheid bijvoorbeeld staat voor de uitdaging om meer balans te krijgen tussen de hoeveelheid initiatieven op het gebied van de bedrijfsvoering en de

druk op de administratieve lasten, die dat met zich meebrengt. In het hoofdlijnenakkoord is aangegeven dat er een takenoperatie zal worden gestart waarin regelgeving, staand beleid en organisatie van de rijkdienst onder de loep zullen worden genomen. Een goede en efficiënte bedrijfsvoering is een belangrijke voorwaarde voor de effectieve uitvoering van de kerntaken. Dit stelt hoge eisen aan het herontwerp van samenhangende processen en aan elektronische gegevensuitwisseling en daarmee aan de samenhang tussen de verschillende overheidstaken en processen.

Het is de bedoeling om het shared services concept in de rijkdienst waar mogelijk toe te passen op verschillende terreinen van bedrijfsvoering. De kern van shared services is samenwerking tussen beleidspartners, in samenhang met afstemming van werkprocessen en elektronische gegevensuitwisseling. De basisgedachte achter het shared services model is, dat de aard en de vorm van samenwerkingsrelaties van invloed zijn op de kwaliteit van de publieke prestatie en op het rendement van de bedrijfsvoering. De kracht zit in de beperking: shared services moeten standvastig en dringend doorgevoerd worden in een beperkt aantal domeinen, waar op korte termijn zichtbare resultaten kunnen worden behaald. Derhalve is het een waardevol en onmisbaar concept.

Shared services is een vernieuwend managementconcept, waar organisatie-infrastructuur en informatie-infrastructuur bij elkaar komen. Shared services vormt een belangrijk middel voor organisaties voor kennisdeling, om kwaliteit te verbeteren, geld te besparen en capaciteitsvraagstukken op te lossen. Shared service centers (SSC) is een organisatorische structuur die, indien zij op de juiste wijze wordt ingevoerd, de voordelen van centralisatie en decentralisatie combineert zonder de nadelen ervan. Door beleidsonafhankelijke functies te verenigen en tegelijkertijd een grote klantgerichtheid te ontwikkelen kan het SSC diensten van hogere kwaliteit verlenen tegen een lagere prijs. De invoering gebeurt ogenschijnlijk primair met het motief van kostenbesparing, maar ook andere drijfveren spelen een belangrijke rol. Besluitvorming, ontwerp en implementatie stuiten in de praktijk op de nodige problemen die weliswaar oplosbaar zijn, maar het ontbreekt nog aan een collectief leerproces op bestuurlijk niveau, waarin voorzien zou moeten worden.

Infrastructurele investeringen in SSC worden deels gerechtvaardigd met het argument dat zij het innovatievermogen van een organisatie vergroten, dat zij leiden tot aanzienlijke kostenreducties op termijn en dat zij leiden tot waardecreatie. Gebrek aan een hoogwaardige informatie-infrastructuur daarentegen kan de slagvaardigheid van een organisatie aantasten omdat kennis en vaardigheden niet voldoende snel en effectief worden gemobiliseerd.

De schaalwinst bij shared services wordt in belangrijke mate bepaald door toepassing van ICT en gemeen-

schappelijke informatiesystemen. De ontwikkelingen in processen en ICT met het succes van shared services hebben een sterke wederzijdse relatie. Als gevolg van de bredere inzet van ICT is een aantal belangrijke stappen gezet in de verdere ontwikkeling van de bedrijfsvoering. Inmiddels beschikken overheidsorganisaties ruimschoots over internet als mogelijkheid om routinematige en administratieve processen te ondersteunen. Wil dit goed werken, dan worden hoge eisen gesteld aan uniformiteit van processen, systemen en productspecificaties, en aan elektronische uitwisseling van gegevens. Een volledige toepassing van al deze mogelijkheden brengt belangrijke veranderingen met zich mee voor de processen ICT-inrichting, de personele bezetting, bestaande organisatiestructuren en informatiestromen.

Het is in de praktijk niet mogelijk op een dergelijke grootschalige omvang in de publieke sector te praten over een overall informatie-infrastructuur of een ICT-basisarchitectuur. Het is beter om te praten over koppelingen van zelfstandige informatiesystemen met ieder hun eigen functionaliteiten en eigenschappen. Op basis van afgesproken standaardisatie voor gegevensuitwisseling kan een integrale deelarchitectuur met een ver-

Het invoeren van shared service centers betekent een wijziging van de internal governance

wijzingsindex totstandkomen. We spreken hierbij dus van een afsprakenstelsel met principes, modellen en standaarden. In lijn met bijvoorbeeld het concept van de Kruispuntbank in België is het zeker denkbaar dat daarbij intermediaire organisaties per beleidsdomein ontstaan. Hierbij worden hoge eisen gesteld aan uniformiteit van processen en systemen, en aan elektronische uitwisseling van gegevens. In geconcentreerde omgevingen, zoals bij shared services, kan de beoogde schaalgrootte eerder worden bereikt, waarmee dergelijke investeringen sneller schaalwinsten zullen opleveren.

Het invoeren van shared service centers betekent een wijziging van de *internal governance*. Als dat niet helder gezien wordt, zal het gebruik van een shared service center geen succes zijn. Dat maakt invoering van shared service centers tussen departementen ook wat lastig.

De rol van IT-auditing in de informatie-infrastructuur

IT-auditing is zelf al een managementinstrument. Als de informatie-infrastructuur ook een managementinstru-

ment is, wat is dan de relatie van IT-auditing tot die informatie-infrastructuur?

Helder is dat IT-auditing ook wordt beïnvloed door mondialisering, netwerkorganisaties en ketens. Ten aanzien van mondialisering wordt het bijvoorbeeld belangrijker IT-audits over de hele aardkluut op consistente wijze, met gelijke kwaliteit maar met oog voor lokale verschillen, uit te voeren. *'Think global, act local.'* Ten aanzien van netwerkorganisaties speelt de problematiek dat de IT-auditor, als het een informatiesysteem betreft dat op een af andere wijze wordt gedeeld binnen die keten, vaak niet één opdrachtgever heeft, maar een conglomeraat aan belanghebbenden. Binnen die netwerkorganisaties geldt ook dat de deelnemers in wisselende samenstelling elkaars partners en elkaars concurrent zijn. De belangen zijn niet stabiel. Voor ketens en ketenautomatisering geldt dat op gelijke wijze. De IT-auditor zal flexibel moeten kunnen inspelen op de turbulente tijden.

De uitdaging is feitelijk hoe de IT-auditor om moet gaan met de relatie interne/externe besturing in de audit. Hoe organiseer je audits binnen en tussen organisaties? Een basisinstrumentarium is er wel. Bijvoorbeeld in de vorm van TPM's en SAS 70-audits. Is dat instrumentarium voldoende flexibel in te zetten? Een andere bouwsteen wordt gevormd door gemeenschappelijke standaarden.

IT- en operational audit zal een cruciale rol spelen in de internal governance

Deze zijn er ook wel. Bekende voorbeelden zijn: COSO, CobIT, Code voor Informatiebeveiliging, ITIL en PRINCE. Deze standaarden moeten wel weer eerst op maat worden toegesneden. Ook certificering vormt een basis voor vertrouwen tussen organisaties. Certificering richt zich daarbij dan meer op de doelstellingen, in plaats van op de individuele maatregelen. Deze bouwstenen moeten helpen tegelijkertijd de samenwerking tussen organisaties te stimuleren, én te zorgen voor gewaarborgd vertrouwen. Dat zijn doelstellingen die in principe gelijk op kunnen lopen.

Samenhang en synergie

Gezamenlijke standaardisatieprocessen zijn noodzakelijk om te komen tot samenhang en synergie in de informatie-infrastructuur, ook voor IT-audit. Elektronische toegankelijkheid en betrouwbaarheid/beveiliging zijn beide van belang, maar kunnen tegenstrijdig zijn in de maatregelensfeer. Balans dus. De IT-auditor moet ervoor zorgen dat hij niet degene is die de balans bepaalt. Deze balans zal in het krachtenveld van de netwerkorganisa-

tie moeten worden gevonden. Immers, de nieuwe informatiesystemen hebben hun werkingsgebied niet alleen binnen de eigen organisatie. Ze slaan een brug tussen samenwerkende organisaties.

Informatie-infrastructuur als management-instrument

Het ontstaan van een gedeelde informatie-infrastructuur betekent dat er meer en soms tegenstrijdige eisen of verwachtingen zullen zijn. Nu al worden netwerken, housing en hardware gedeeld. Concurrenten gebruiken dezelfde computer bij een service provider, zonder dat ze dat van elkaar weten. De informatie-infrastructuur bevat ook basisvoorzieningen voor gegevens en kennis, denk aan gemeenschappelijke toepassingen en gegevensverzamelingen. In de IT-audit is dat geen onbekend fenomeen: bij benchmarking wordt een gemeenschappelijke gegevensverzameling aangelegd, waartegen individueel wordt gemeten. De nieuwe IT-voorzieningen zullen een keten- of sectoroverschrijdend perspectief hebben. De eisen komen vanuit een breed scala van belanghebbenden. En deels zal de lokale informatisering moeten worden verlaten.

Regiebesturing essentieel maar complex

De besturing van dit geheel is complex. De problemen die eerder zijn geschetst en die nu al heel normaal zijn binnen één organisatie, worden straks verveelvoudigd bij automatisering over verschillende organisaties. Wie is er straks probleemeigenaar? Een stuurgroep? Hoe wordt de aansluiting gemaakt met de werkvloer? Hoe beheers je zulke programma's? Hoe wordt de zich wijzigende externe omgeving meegenomen tijdens de ontwikkeling? Of is het systeem bij oplevering al weer verouderd? Bekend terrein voor de auditor. Hij kan ervoor zorgen dat het inzicht bestaat in de technologische mogelijkheden en in organisatorische processen, en hij kan ondersteunen bij visieontwikkeling ten aanzien van het effect van informatisering. Het belang van de juiste keuzen van standaarden is groot. Technische standaarden, maar ook besturings- en beheersingsstandaarden.

Shared services als infrastructurele voorziening

Overheid en bedrijfsleven zijn druk bezig met de invoering van shared service centers. Er zijn diverse voorbeelden, bijvoorbeeld ten aanzien van de P-dossiers, PKI-overheid en authenticatie-initiatieven. De laatste twee zijn goede voorbeelden van basisvoorzieningen in de informatie-infrastructuur. Ook de Waarschuwingsdienst is als een basisvoorziening in de informatie-infrastructuur te beschouwen. Juist omdat zoveel deelnemers afhankelijk zijn van de basisvoorzieningen, is het van groot belang dat in audits de prestaties transparant en eerlijk worden beoordeeld. IT- en operational audit zal een cruciale rol spelen in de internal governance.