

ICT delegeren aan de CIO is geen optie meer

ICT vormt een hoofdpijndossier. De afhankelijkheid ervan neemt toe en de budgetten rijzen de pan uit. Het is vaak onduidelijk of investeringen in ICT wel voldoende renderen. Veel managers en bestuurders hebben er geen grip meer op en CIO's zitten in een voortdurende spagaat tussen het bewaken van de continuïteit en het geven van ruimte voor innovaties. Wat zijn de uitdagingen en hoe kunnen ze worden opgepakt?

In dit artikel gaan we eerst in op verschillende typen bestuurders en hoe ze zich verhouden tot ICT. Zij zijn immers eindverantwoordelijk voor het budget en het rendement van de organisatie. We breken een lans voor bestuurders die geloven dat ICT een strategisch voordeel kan bieden; op hen is ons betoog dan ook in het bijzonder gericht. We bespreken de veranderingen in de wereld van ICT die het noodzakelijk én mogelijk maken om regie te nemen op het ICT-vraagstuk – en reiken een instrumentarium aan dat bestuurders kunnen gebruiken om die regie ook daadwerkelijk te nemen.

Typen CEO's

Earl en Feeny hebben ooit zeven typen CEO's onderscheiden wat betreft hun houding ten opzichte van ICT (zie de tabel in figuur 1).¹ Enkelen van hen zijn volgens ons inmiddels aan het uitsterven: de Hypocriet, de Weifelaar en de Atheïst zijn inmiddels niet meer geloofwaardig als we kijken naar de grote bedragen die aan ICT worden uitgegeven, naar de consequenties van mislukte ICT-projecten, en naar de druk vanuit de markt – enerzijds om digitaal samen te werken met partners, anderzijds om een andersoortige dialoog met klanten te voeren.

De Agnost is om dezelfde reden onder druk komen te staan om tot actie over te gaan en van ICT een permanent aandachtsgebied te maken. De Fanaat is ongetwijfeld tegen de lamp gelopen ten gevolge van de toenemende complexiteit van ICT-

vraagstukken; ICT is per definitie een multidisciplinair vraagstuk geworden. De Koning komen we nog veel tegen; vooral bij de overheid is deze sterk vertegenwoordigd. De vele mislukte IT-projecten, onlangs weer bij Justitie,² maken hem terughoudend en zelfs wat angstig. De veiligste optie is dan om een CIO aan te stellen die kan worden ontslagen wanneer er weer een project mislukt. In dit artikel pleiten we voor een Gelovige als bestuurder.

De (ICT-)wereld is veranderd

Wie kan ervoor zorgen dat ICT meer strategisch voordeel biedt, en dus meer rendement oplevert? Tot voor kort lag bij veel organisaties de verantwoordelijkheid daarvoor bij de CIO. Maar de wereld is veranderd, en dat is heel hard gegaan. ICT dringt zo langzamerhand door in alle haarvaten van de organisatie. Het gaat al lang niet meer alleen om het ondersteunen van de administratieve processen, maar ook om de ondersteuning van vrijwel alle andere processen – neem bijvoorbeeld logistiek, dienstverlening, het aansturen van productiemachines en het managen van verkeersstromen. Ook commerciële processen worden ondersteund met ICT; denk aan de opkomst van sociale media, mobiele apparaten en daarmee de komst van nieuwe technologische kanalen, het beschikbaar komen van een grote hoeveelheid gegevens over (klant)gedrag (*big data*) en het op maat maken van producten en diensten.³ Met

Dr. ing. R.P.W. Poels is partner bij Twynstra Gudde en manager van de adviesgroep ICT-strategie en architectuur. Ir. J.H. Koopman is eigenaar van IT Innovatiecoach. Ir. J. Wilmink is interim-manager.

1. M. Earl & D. Feeny (2000). 'How to be a CEO for the information age'. *Sloan Management Review*, Vol. 35, Winter, pp. 11-23.
2. 'Miljoenen euro's weggegooid met ICT-project door Justitie', *NRC Handelsblad*, 26 juni 2013.
3. Dit fenomeen is treffend beschreven in: M. Andreessen (2011). 'Why software is eating the world'. *The Wall Street Journal*, 20.8.2011.

ICT worden tegenwoordig niet alleen processen geoptimaliseerd, maar vaak ook nieuwe produc-

We pleiten voor een Gelovige als bestuurder

ten ontwikkeld en kanten op nieuwe manieren benaderd. Daarmee rijst de vraag of de CIO vandaag de dag niet veel te veel hooi op zijn vork heeft: volop meedoen in innovaties, alle veranderingen op diverse vakgebieden bijhouden, ICT-oplossingen op hun merites beoordelen, en daarnaast ook nog eens zorgen voor onderhoud, integratie en beveiliging.

Maar er is meer aan de hand. Degenen die met ICT werken en diegenen die oplossingen leveren, zitten er anders in: de panelen zijn aan het schuiven ...

Schuivende panelen: ICT in een andere fase van volwassenheid

De relatief jonge ICT-discipline begint de pioniersfase te ontgroeien. Dit geldt zowel voor de producten en diensten als de mensen die hierbij betrokken zijn.

De afdeling ICT heeft niet langer het kennismonopolie

Het is al lang niet meer zo dat de medewerkers van de afdeling ICT de enigen zijn die veel weten over ICT. Bijna iedereen heeft zo langzamerhand als consument steeds meer te maken met ICT. Mensen boeken hun vakantie via internet, ze gebruiken een smartphone, ze downloaden muziek en

films en ze communiceren via sociale media. De technologie komt dan heel dichtbij. Op hun werk krijgen ze daardoor meer zelfvertrouwen en zijn ze ook beter geëquipeerd om hun eisen en wensen te formuleren ten aanzien van de gewenste functionaliteit. Bovendien lopen er in organisaties veel jonge medewerkers rond die ICT 'in de genen' hebben. Zij maken bij voorkeur gebruik van een eigen laptop, tablet en/of smartphone ('bring your own') en tal van 'handige' toepassingen. Natuurlijk moet er ook overal en altijd een Wifi of 4G-verbinding zijn. De 'tech-savvy'-medewerkers van vandaag zoeken steeds via internet naar andere en vooral nieuwe oplossingen die meestal gratis te downloaden zijn (Dropbox voor opslag, Fingertips om sneller te kunnen werken met je PC, of Prezi voor het maken van presentaties). Technische vragen stellen ze niet aan hun collega's, maar via #dtv op twitter.

Bovendien wordt in business-opleidingen en MD-programma's nu nadrukkelijk ICT meegenomen. Ook doen businessmanagers steeds meer ervaring op met het managen van ICT-projecten of het uitdenken van ICT-oplossingen.⁴

Daarnaast zijn ook andere afdelingen dan ICT zich nadrukkelijker bezig gaan houden met de toegevoegde waarde die ICT kan bieden.

Hogere ICT-eisen (en daarmee ICT-budgetten) van afdelingen als Marketing en Finance & Control
Voorspeld wordt dat in 2017 de afdeling Marketing een hoger ICT-budget heeft dan de ICT-afdeling

Figuur 1. De CEO en ICT - typologie

Basistype	Kenmerken
Atheïst	Vindt ICT niet belangrijk en verkondigt die overtuiging in het openbaar
Agnost	Geeft toe dat ICT van strategisch belang is, maar moet daar steeds opnieuw van overtuigd worden
Weifelaar	Accepteert aarzelend het strategisch belang van ICT, maar wil niet zelf betrokken raken bij ICT-vraagstukken
Hypocriet	Verklaart ICT belangrijk te vinden, maar ontkracht dit geloof door zijn handelen
Fanaat	Vindt ICT van strategisch belang en beschouwt zichzelf als een autoriteit op het gebied van ICT
Koning	Accepteert dat ICT strategisch belangrijk is, benoemt de best denkbare CIO en trekt zich dan terug
Gelovige	Meent dat ICT een strategisch voordeel kan bieden en benadrukt die overtuiging door zijn dagelijkse optreden

Bron: M. Earl & D. Feeny, 'How to be a CEO for the information age', *Sloan Management Review*, Vol. 35, Winter 2000, pp. 11-23.

4. P. Weill & J.W. Ross (2009). *IT Savvy – What Top Executives Must Know to Go from Pain to Gain*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
5. B. Golden (2013). 'Hoe snoept de CMO het IT-budget weg?' *Computerworld.nl*, 30 januari.

zelf.⁵ Het begon met een eenvoudige website, het uitsturen van relatief eenvoudige mailingen en het organiseren van een call-center. Inmiddels zijn de websites multimediaal en presenteren organisaties producten en diensten afhankelijk van click-gedrag en klantprofielen, zijn de mailingen gebaseerd op kennis verkregen uit het dataware-house of, beter nog, gebaseerd op grote hoeveelheden ongestructureerde data (*big data*) en is het call-center uitgebreid met 'webcare' om via sociale media met klanten te communiceren.

Inmiddels geeft de afdeling Finance & Control ook veel geld uit aan ICT. Het is niet meer genoeg om netjes te administreren wat in het verleden gebeurd is. De afdeling wordt geacht ook, op basis van gegevens uit het verleden en actuele marktontwikkelingen, voorspellingen te doen. Hiervoor moeten datawarehouses en analysehulpmiddelen aangeschaft worden. Daarnaast is er de druk om verantwoording af te leggen bij tal van instanties. Het vergt vaak de nodige (IT-)inspanning om al deze verschillende rapportages voor elkaar te krijgen.

Naast het feit dat steeds meer mensen en afdelingen zich nadrukkelijker gaan bezig houden met het ICT-vraagstuk zijn er ook grote veranderingen in de markt voor ICT-oplossingen.

Groot deel van software kan 'in the cloud' en infrastructuur kan 'buiten de deur'

Aan de kant van de leveranciers verandert ook het een en ander. 'ICT als stroom uit de muur'⁶ wordt nu daadwerkelijk realiteit: je kunt oplossingen inhuren en betalen naar gebruik. Het enige dat je nodig hebt, is een internetverbinding en een browser op één van je apparaten. De oplossingen zitten in de 'cloud': ergens op de wereld wordt de oplossing gedraaid en beheerd. Google heeft een reeks oplossingen waar een gemiddeld MKB-bedrijf goed mee uit de voeten kan (Google Apps for Business), maar ook bedrijven als SAP (SAP Business ByDesign) en Microsoft (Office 365) stappen over op dit soort dienstverlening. Het in de cloud beheren van applicaties wordt 'Software As A Service', afgekort SAAS, genoemd. Je hoeft je ook niet meer druk te maken over grote organisatiebrede (backoffice-)applicaties. Voor de ERP (Enterprise Resources Planning) zijn nog maar enkele spelers over (SAP, Oracle en Microsoft), zo ook voor branchespecifieke oplossingen. Vaak is de functionaliteit in de basis al erg rijk en wordt de keuze voor een bepaalde applicatie vooral bepaald door prijsonderhandelingen of samenwerking met partners in het netwerk.

Behalve software kun je ook de hele infrastructuur buiten de deur zetten. Geen gedoe meer over investering in geheugenopslag, servercapaciteit en upgrades van het operating-systeem. Je huurt gewoon de hele infrastructuur: 'Infrastructure As A Service' (IAAS).

Interessant is ook om te zien dat er nichespelers op de markt komen die heel goed op de hoogte zijn van een specifiek onderwerp en hier een oplossing voor hebben gebouwd. Denk aan oplossingen voor een call-center, het afhandelen van beursorders, het bepalen van leerroutes in het onderwijs of het ontwerpen van te volgen routes voor patiënten in een ziekenhuis. Het is niet meer nodig om zelf maatwerkoplossingen te (laten) ontwikkelen. Al deze ontwikkelingen kunnen natuurlijk niet zonder gevolgen blijven voor de afdeling ICT.

De afdeling ICT als afdeling 'Nee'

Een groot deel (zeventig procent⁷) van het ICT-budget wordt besteed aan onderhoud. Dit heeft te maken met de grote portfolio aan systemen die regelmatig moeten worden geactualiseerd. Ook is te denken aan het herstellen van fouten, het aanbrengen van aanpassingen naar aanleiding van nieuwe wet- en regelgeving of het verbeteren van bestaande functionaliteit. Vaak zijn systemen ingebed in een complexe omgeving. Het testen van één systeem raakt al snel vele andere systemen en componenten.

Aan de ene kant wil de organisatie maximale vrijheid om eigen apps en apparatuur te kunnen gebruiken en eigen oplossingen te kiezen, aan de andere kant wordt de ICT-afdeling verantwoordelijk gesteld voor een goede integratie. En dat terwijl de levenscyclus van ICT-producten en -diensten steeds korter wordt. Denk hierbij aan sociale media. Zo is onlangs Hyves (tien jaar oud) ingewisseld voor Facebook, dat misschien binnenkort op zijn beurt weer wordt vervangen door Google+, Pinterest, Instagram of Snapchat. Vooral de jeugd wisselt snel en massaal van voorkeur.

Verder is een website alleen niet meer goed genoeg: organisaties moeten toepassingen voor de mobiele telefoon of de tablet aanbieden. Die toepassingen zullen vanzelfsprekend prima moeten draaien op de platformen van Apple, Microsoft en Android – en natuurlijk ook naadloos aansluiten op de bestaande omgeving waarin klant- en productinformatie is opgeslagen.

ICT beperkt zich niet meer tot het ondersteunen van administratieve processen

6. N.G. Carr (2003). 'IT doesn't matter'. *Harvard Business Review*, Vol. 81(5), mei, pp. 5-12.

7. J.K. Guevara, L. Hall & E. Stegman (2011). *IT Key Metrics Data 2012 summary report*. Gartner, 15 december, p. 10.

Niet-ICT'ers weten nu ook het nodige van ICT – en met zelfvertrouwen

Dan zijn er nog de zwaardere eisen op het gebied van informatiebeveiliging waar de afdeling ICT aan moet te voldoen. We hebben recentelijk de

gevolgen gezien van een DDos-aanval bij banken en verzekeraars. Ook toezichthouders worden ongerust. Organisaties moeten allemaal voldoen aan de NEN-normen. De meeste CIO's kiezen daarom impliciet voor maximale zekerheid en nemen de kritiek dat ICT te weinig ruimte laat voor vernieuwingen en innovaties voor lief. De 'klanten' van de afdeling ICT die, zoals al gezegd, inmiddels ook over veel ICT-kennis beschikken, zien die afdeling dan ook vaak als de afdeling 'Nee'. Vervolgens gaan veel initiatieven buiten die afdeling om, en moeten de gekozen oplossingen later in het complexe ICT-landschap worden geïntegreerd.

Het moge duidelijk zijn dat de complexe afweging tussen vernieuwing en continuïteit niet meer bij de ICT-afdeling belegd kan worden.

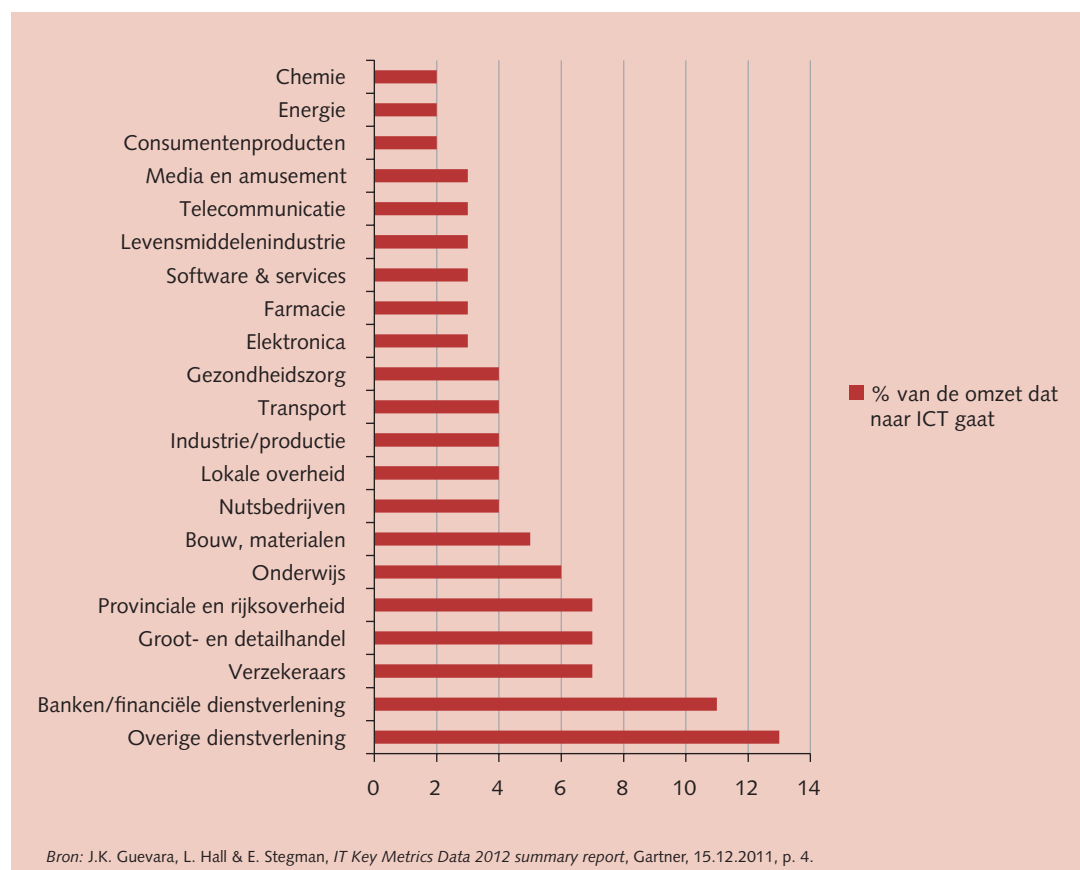
ICT moet (ook) op een hoger strategisch niveau

Het ICT-vraagstuk is onderhevig aan verschillende en onderling tegengestelde belangen. De afdeling ICT streeft naar continuïteit en voelt de druk om de kosten te verlagen. Marketing wil nieuwe diensten ontwikkelen die toegevoegde waarde hebben. En Finance & Control wil niet langer enkel achteraf verantwoorden, maar ook proactief nieuwe scenario's uitwerken. Individuele afdelingen kunnen de afweging tussen deze verschillende belangen niet maken. Regie op het hoogste niveau is daarom gewenst, ook al, bovendien, met het oog op de inmiddels grote continuïteitsrisico's in geval van uitval van ICT-systemen en de substantiële budgetten die met ICT gemoeid zijn.

De enorme (financiële) risico's van uitval

Als de ICT het niet doet, dan is dat voor veel organisaties niet minder dan een ramp. Bij het ziekenhuis kan de Poli dicht, bij de banken dreigt een zware vertrouwensbreuk die de continuïteit in gevaar kan brengen, en een website waarmee pro-

Figuur 2. Uitgaven aan IT in procent van de omzet



blemen zijn levert per direct geen omzet op. In het geval waarin men afhankelijk is van ketenpartners en orders die op basis van het 'just in time'-principe automatisch worden geplaatst bij een productiebedrijf, blijven de orders uit en valt de productie stil.

Substantiële ICT-budgetten: het verschil maken of buiten de boot vallen

Met ICT kunnen organisaties zich onderscheiden ten opzichte van de concurrenten. Voorbeelden: iTunes veranderde de muziekindustrie fundamenteel, bol.com groeide uit tot een groot warenhuis en een klompenmaker uit het Achterhoekse Beltrum werd wereldmarktleider: www.woodenshoes.com.

Het is misschien niet altijd relevant om je als bedrijf te onderscheiden met ICT. Maar ICT is wel altijd een hygiënefactor. Met andere woorden, je kunt met ICT misschien niet altijd het onderscheid maken, maar je kunt wel buiten de boot vallen als je bepaalde zaken niet op orde hebt. Zo moet je in de productieomgeving elektronisch orders kunnen verwerken, moet je als ziekenhuis je patiëntinformatie in de regio kunnen delen en hoor je als fysieke winkel ook op internet te staan.

De budgetten zijn momenteel substantieel. Er gaat veel geld om in ICT en dit geld moet goed worden besteed. In de tabel in figuur 2 is een overzicht gegeven van de percentages van de omzet die aan IT worden uitgegeven in verschillende bedrijfstakken. En zoals gezegd: zeventig procent van zo'n ICT-budget gaat naar onderhoud.

Een en ander leidt ertoe dat je als bestuurder of manager niet meer weg komt met stagnerende innovaties, langdurige uitval van systemen, een bovengemiddeld ICT-budget of het ontslaan van de CIO. Je wordt door de aandeelhouders of burgers zelf verantwoordelijk gesteld. Maar hoe neem je als bestuurder de regie? Hoe verdeel je taken en verantwoordelijkheden?

Een nieuwe ordening: Build 2 Last en Designed 2 Change

Hinssen kwam met een idee dat even briljant als eenvoudig is: laten we het systeemlandschap opdelen in drie stukken.⁸

Eén deel van het systeemlandschap heeft te maken met de systemen die de ruggengraat vormen van de organisatie. Dit betreft de basisgegevens (data) die altijd goed moeten zijn. Deze data zijn opgeslagen in systemen die het altijd moeten doen, die daarop

grondig getest moeten zijn/worden en waarbij degelijkheid voorop staat: *Build 2 Last* (B2L)-systemen. Omdat het vooral gaat om continuïteit, geldt hierbij: alleen perfect is goed genoeg. Denk aan de betaalsystemen van een bank, een

ERP-systeem van een productiebedrijf, het EPD-systeem in de zorg of de analysesoftware voor de financieel directeur (Business Intelligence).

Een tweede deel van het systeemlandschap betreft de communicatie met de klant en omvat ook de handige hulpmiddelen voor de interne medewerkers. Denk aan sociale media, de websites, mobiele apparatuur, etc. Dit is het dynamische deel: *Designed 2 Change* (D2C). Hier geldt: goed is goed genoeg. Er worden geen garanties voor continuïteit afgegeven, oplossingen mogen elkaar overlappen, er is geen overkoepelende regie.

Om de eerder genoemde twee landschappen met elkaar te verbinden, wordt een derde landschap in het leven geroepen. In dit landschap staan de klantgegevens (Customer Relationship Management), de integratiesoftware om gegevens uit te wisselen tussen B2L en D2C en de software waarmee processen gemodelleerd kunnen worden. Erg belangrijk in dit verbindingsstuk is de informatiebeveiliging: de degelijke systemen worden achter een stevig beveiligde muur gezet.

Dit derde werkveld noemen we 'integratie'. Dit is het meest complexe deel van het systeemlandschap omdat het recht moet doen aan twee totaal verschillende dynamieken. Hier komen we nog specifiek op terug.

Met deze driedeling, zoals weergegeven in figuur 3, is het vanuit het perspectief van een bestuurder gemakkelijker om heldere taken en verantwoordelijkheden af te spreken. In figuur 4 geven we een overzicht van een mogelijke nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden.

Het ligt voor de hand om de verantwoordelijkheid voor de D2C-omgeving bij marketing (CMO, Chief Marketing Officer) te beleggen. Daar ligt deze nu al in de meeste organisaties. Hetzelfde geldt voor relatiebeheer (CRM). Ook hier is de CMO de meest logische eigenaar.

De COO (Chief Operations Officer) is er verantwoordelijk voor dat de gedane belofte aan de klant in logistieke zin wordt waargemaakt. Tot zijn of haar verantwoordelijkheidsgebied behoort daarom het ondersteunen van werkprocessen (workflow management) en het optimaal inzetten van resour-

In 2017 heeft de afdeling Marketing meer ICT-budget dan de ICT-afdeling

8. P. Hinssen (2010). *The new normal*. Gent: Mach Media.

ces (mensen/middelen) door middel van een Enterprise Resources Management of ERP-systeem.

'ICT als stroom uit de muur' wordt werkelijkheid

als Business Intelligence (BI) inzetten voor doorwrochte analyses en prognoses.

De CIO, ten slotte, krijgt de complexe taak om de oplossingen te integreren en te zorgen voor een adequate (technische) informatiebeveiliging.

Een rol die niet in dit plaatje (en figuur 4) is opgenomen, maar die toch evident op het bord van de CIO ligt, is de zorg voor een stabiele infrastructuur, al of niet ondergebracht bij derden. De CIO zal ook de regie moeten nemen over alle oplossingen en diensten die door derden geleverd moeten worden (IAAS, SAAS). De CIO is immers verantwoordelijk voor de integratie en kan vanuit die rol eisen stellen aan de toeleveranciers.

Deze nieuwe taakverdeling voorkomt onnodige irritatie en discussie over de vraag wie de zeggenschap heeft over welk deel van de ICT. De nieuwe taakverdeling zal tot een andere rol van de afde-

ling ICT gaan leiden en tot een andere budgetsturing. Alvorens we hier op ingaan, staan we eerst stil bij de belangrijkste ICT-inhoudelijke opgave: het werkveld van integratie.

Integratie is grootste uitdaging

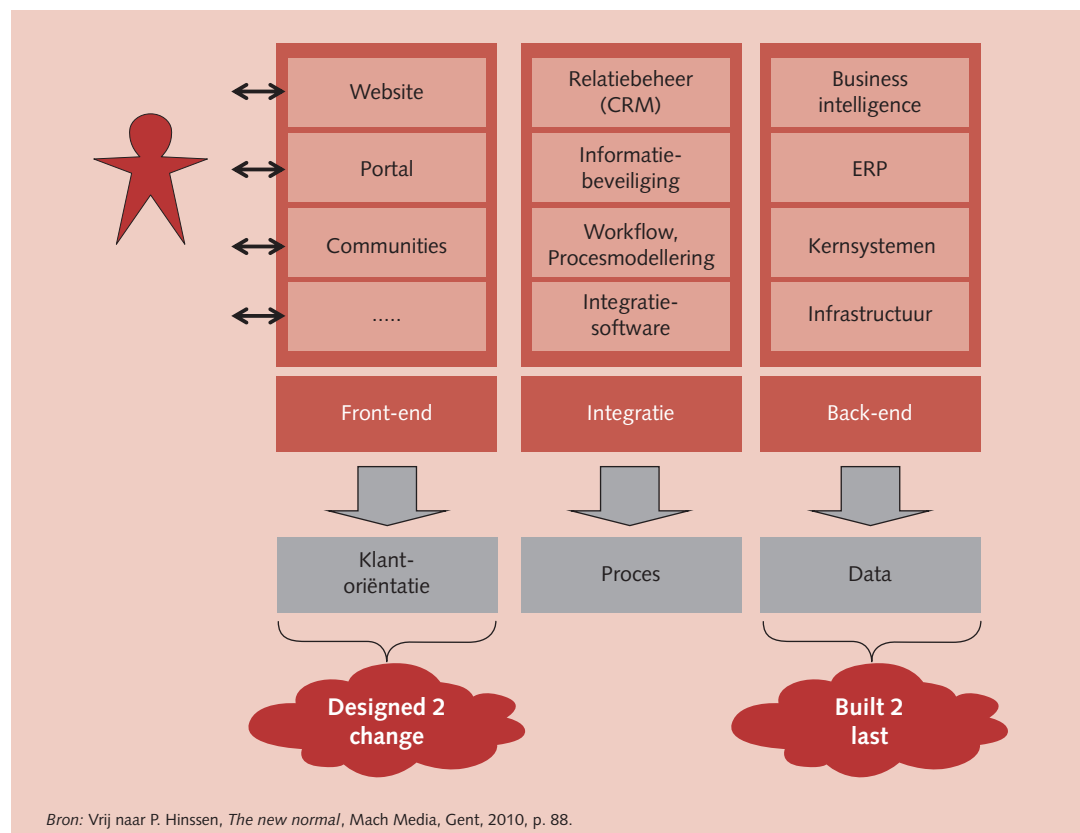
Het integratiewerkveld vormt inhoudelijk de grootste uitdaging. Hierin kan en mag je niet afhankelijk zijn van kennis van derden. Belangrijk is dus om architecten in huis te hebben die beschikken over kennis en ervaring om regie te kunnen voeren over het integratievraagstuk.

We zien integratie op drie gebieden, te weten: processen – waarin delen van de keten worden uitgevoerd door derden; systemen – die onderling gegevens uitwisselen; en ten slotte de informatiebeveiliging – die ook buiten de eigen organisatie op orde dient te zijn.

Integratie van processen

Voor de besturing van de totale keten is het van belang dat kennis wordt opgebouwd over de gehele keten. Vanuit bestuurlijk perspectief is het noodzakelijk dat deze kennis expliciet is gemaakt,

Figuur 3. Driedeling in het systeemlandschap



Figuur 4. Nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden

Rol	Verantwoordelijkheid
CMO	'Designed 2 change' Relatiebeheer
COO	Workflow/procesmodellering Kernsystemen ERP (1/1 financiën)
CFO	ERP (financiën) BI
CIO	Integratiesoftware Informatiebeveiliging

want alleen dan kan de keten worden aangepast aan marktontwikkelingen. Veel kennis ligt in vooraf gedefinieerde vormen besloten in systemen en kan na verloop van tijd uit de hoofden van de eigen mensen verdwijnen. Hetzelfde geldt voor kennis van processen die, deels, buiten de eigen organisatie plaatsvinden.

Het zijn vooral de toezichthouders die alert moeten zijn op de mogelijke risico's op procesgebied. Deze kennis zal dicht bij het primaire proces georganiseerd moeten worden.

Integratie van systemen

De hoeveelheid systemen is naar alle waarschijnlijkheid niet in te dammen. Bovendien gaan steeds meer systemen in de *cloud* draaien. Toch willen organisaties dat alle systemen gezamenlijk actuele en eenduidige informatie opleveren. Om dat te kunnen bereiken, zal er een visie moeten worden ontwikkeld over het totale informatiemanagement. Aan de hand van die visie kunnen dan de eisen aan de leverancier of de mogelijkheden tot

het ontwikkelen van integratieoplossingen worden geformuleerd. Dit is het domein van de CIO, die zich laat ondersteunen door informatiearchitecten. Natuurlijk moet deze integratie wel worden ondersteund met voldoende budget. Dit wordt vaak 'vergeten' in de businesscase voor een nieuw systeem of komt ernstig onder druk te staan bij het bepalen van het totale budget voor ICT.

Integratie van informatiebeveiliging

Zo lang alle systemen in eigen huis (lees: binnen de eigen muren) draaien, is informatiebeveiliging nog relatief eenvoudig. Dat verandert wanneer ze buiten de deur worden ondergebracht, in een *cloud*-omgeving; dan wordt het een stuk ingewikkelder om informatie te beveiligen.⁹ Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat een SAAS-leverancier van een CRM-oplossing draait op de infrastructuur van een ander (IAAS). Wat gebeurt er als de infrastructuur uitvalt bij de IAAS-provider of als er gegevens kwijtraken? Voorziet je contract in dat scenario? Kun je de kosten die je hierdoor loopt als afnemer van die CRM-oplossing verhalen op de SAAS-leverancier? En wat gebeurt er als de leverancier van de SAAS-oplossing ophoudt die dienst te leveren? Deze risico's dien je af te dekken met juridisch waterdichte contracten; dit is een belangrijke taak in de regie ten aanzien van externe partners.

Verder zijn veel oplossingen onderdeel van een keten. Wat doe je als één van deze oplossingen tijdelijk plat gaat? Kun je hier iemand voor aansprakelijk stellen? Ook hebben we het gehad over 'Bring Your Own', ofwel medewerkers met hun eigen laptop of smartphone hun werk voor de zaak laten doen. Welke randvoorwaarden worden hieraan gesteld? Bedrijfsgegevens mogen natuurlijk niet op de harde schijf staan, maar hoe zorg je ervoor dat die regel ook consequent wordt nageleefd? Zijn er maatregelen genomen om te voorkomen

Figuur 5. Budgetsturing

Soort ICT-oplossing	Kosten voor	Governance	Doorbelasting
Unieke oplossing voor een afdeling/proces	Licenties, implementatie, beheer & onderhoud	Businesscase	Doorbelasting op basis van gebruik
Integratie	Proces, systemen, informatiebeveiliging	Centrale regie & verantwoording	Vast percentage van nieuwbouw & onderhoud
Infrastructuur (hardware en enterprise-systemen)	Hardware, implementatie, licenties & afschrijvingen	Toetsen met benchmark	Doorbelasting op basis van gebruik

⁹ A. Koot (2009). 'Continuïteit as a service'. *Informatiebeveiliging*, november, nr. 7, pp. 12-13.

dat een virus van een thuis-PC schade toebrengt aan bedrijfsystemen?

Het lijkt ons evident dat organisaties voldoende tijd en aandacht zullen

moeten besteden aan dit vraagstuk – en dan niet alleen de technische

maar ook de juridische kant ervan, alsook het gedrag van mensen.

Een groot deel van het ICT-budget zit vast in onderhoud

Aangepaste budgetsturing

Voor elke investering in een nieuwe ICT-oplossing moet een businesscase worden gemaakt.¹⁰ De kosten moeten namelijk worden doorbelast naar de gebruiker(s) van de oplossing. Dit zijn niet alleen de kosten van licentie, implementatie, beheer en onderhoud, maar ook de kosten van integratie; oplossingen zullen immers (op termijn) hoe dan ook geïntegreerd moeten worden. Het is vaak lastig om integratiekosten toe te wijzen aan specifieke systemen of oplossingen; wij stellen daarom

voor om in principe altijd vijftien procent van de initiële investering te reserveren als integratiekosten. Om het rendement van investeringen in de infrastructuur te kunnen beoordelen, is het verstandig uit te gaan van benchmarks die er op dit gebied zijn. Zolang de afdeling ICT ervoor zorgt dat de kosten marktconform zijn en de gewenste continuïteit kan worden gegarandeerd, zouden de bestaande benchmarks de leiding van de organisatie voldoende houvast moeten bieden bij haar sturing. De tabel in figuur 5 geeft een overzicht van een mogelijke governance en doorbelasting van de verschillende ICT-kosten.

Koning bekeerd tot Gelovige?

Het strategische belang van ICT lijkt ons evident, evenals het feit dat op het hoogste niveau in de organisatie regie nodig is. Mocht u bekeerd zijn of was u al gelovige, dan hebt u met dit artikel een aantal instrumenten gekregen om de regie over ICT te verstevigen. ■

10. Zie onder andere R. Lobry & R. Wolfen (2001). *Rendabel automatiseren*. Den Haag: Ten Hagen & Stam, pp. 20-23.

ORGANISATIERECHTVAARDIGHEID

ROA-prijs voor artikel uit *Holland/Belgium Management Review*

De Professionele Publicatie Prijs 2013 van de ROA is toegekend aan het artikel 'Rechtvaardigheid als bepalende factor bij organisatieverandering' uit *Holland/Belgium Management Review* 149 (mei-juni 2013).

Het artikel, van Leonard Millenaar, Ernst Graamans en Wouter ten Have, was volgens de jury 'een helder en boeiend stuk, vernieuwend in ons Nederlandse domein en sterk geschreven en gestructureerd. Het onderwerp is inzichtelijk en toegankelijk gemaakt.' Er wordt in organisaties dagelijks veel onrecht gedaan aan individuen en groepen, aldus de jury in haar rapport. Over dat onrecht wordt bovendien veel gepraat in de samenleving. Toch leeft het thema veel te weinig onder verandermanagers en consultants, meende de jury, die zowel adviseurs als managers opriep veel dieper na te denken over onrechtvaardigheid in organisaties en erop te anticiperen. 'Dit artikel is potentieel voor alle verschillende organisaties relevant. Sterker, de kernconstructen zijn eigenlijk voor iedereen in alle soorten van samenwerkingssituaties van belang,' aldus de jury.

De Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA), een vereniging van 22 organisatieadviesbureaus met in totaal zo'n drieduizend adviseurs, reikt de prijs sinds 2005 jaarlijks uit aan het beste vakartikel uit het voorbije jaar. De vijfköppige jury, voorgezeten door Celeste Wilderom, koos het artikel van Millenaar c.s. uit vier genomineerde artikelen (van in totaal 32 inzendingen). De beoordelingscriteria zijn: toegevoegde waarde, uitwerking, verantwoording, schrijfwijze, structuur, doelgroep. De prijs werd op 20 januari j.l. uitgereikt t.g.v. de jaarlijkse Ernst Hijmanslezing, dit jaar verzorgd door SER-voorzitter Wiebe Draijer onder de titel 'Triple A = de kracht van Allianties, Akkoorden en Aanpakken'. Nog twee artikelen uit *Holland/Belgium Management Review* waren genomineerd: het tweeluik 'Creatief ondernemerschap en het dubbel succes-criterium' en 'Een co-evolutionair perspectief op het dubbel succescriterium' van Jacobs (nrs. 146 en 147); en 'Bouwstenen voor een samenwerkingsvaardige organisatie' van Van Wendel de Joode, Kaats en Opheij (nr. 147). Tevens genomineerd was 'Digitalisering raakt in het hart van de macht' van Gertjan de Groot (*M&O*). ■