

Een directie zonder financiële kennis is nagenoeg ondenkbaar. Maar directies zonder IT-kennis vinden we nog steeds heel gewoon. Gek eigenlijk; want hoe lang nog kun je nog volhouden dat IT voor een onderneming minder strategisch is dan geld?

door: ROLF ZAAL / R.ZAAL@AUTOMATISERINGGIDS.NL beeld: DE BEELDREDAKTIE / MILAN VERMEULEN & HERBERT WIGGERMAN

Nieuwe IT en nieuwe business moeten gezamenlijk vorm krijgen

'Help, de directie begrijpt ons niet'

IT gaat steeds minder over operations en beheer, en steeds meer over innovatie en waardecreatie. Daarmee schuift de verantwoordelijkheid voor IT richting directie en Raad van Commissarissen. Maar zijn die 'board members' daar wel klaar voor? Meestal niet, oordeelt een aantal door Automatisering-Gids geraadpleegde insiders. In de doorsnee onderneming wordt IT-beleid nog gezien als iets



MARC GILL'ARD:
"IT IS TE BELANGRIJK OM ALLEEN AAN IT OVER TE LATEN."

wat je kunt delegeren. Maar wie kijkt naar de grote businesssuccessen van de afgelopen decennia, ziet dat die vrijwel zonder uitzondering IT als vertrekpunt hadden, in de vorm van straight through processing, Internet of Things, Big Data, mobility, social media, de cloud of nog andere nieuwe technologische concepten. De bedrijven die zo hun kansen wisten te grijpen – zoals Netflix, bol.com, Booking.com, Facebook, Spotify, Catawiki, Airbnb, Uber, Nest Labs en Blendle – hebben onveranderlijk directies die hartstochtelijk met IT bezig zijn.

In de gevestigde ondernemingen geldt IT overwegend nog als 'iets lastigs' wat je nodig hebt om de business zo efficiënt mogelijk te ondersteunen, niet om te veranderen. Daarom zit de CIO daar ook niet in de directie en rapporteert hij doorgaans aan de CFO, die op de centen let, en maar zelden aan een Chief Digital Officer die naar kansen kijkt.

Peter Overakker, managing partner voor de Benelux-activiteiten van adviesbureau Burnt Oak leest het gebrek aan digitaal bewustzijn binnen de top van het bedrijfsleven bedrijfsleven ook terug in de gedragscodes voor bedrijven en organisaties. "Die zijn vrijwel allemaal sterk financieel-economisch gericht. Je ziet hier en daar wel aspecten van MVO en duurzaamheid toegevoegd worden, maar IT en innovatie zijn overwegend nog de grote afwezige in de regels waar bestuurders en toezichthouders rekening mee hebben te houden." Hetzelfde geldt volgens Overakker voor bonusregelingen. "Het is niet logisch en ook niet productief om een CIO te belonen voor omzetgroei of winst. Maar het is bijna overal wel de gang zaken. Eigenlijk zou zo'n bestuurder moeten worden beloond voor tot stand gebrachte zakelijke transformaties." Nederland is daarmee geen uitzondering. In 2015 bevroegen Harvey Nash en KPMG een krappe 4000 CIO's over de wijze waarop en de mate waarin hun directies hun IT-verantwoordelijkheid nemen. Twee derde van de bevrage-



FRANK WILLEMS:
"IT/BUSINESS-ALIGNMENT IS IETS UIT DE OUDE DOOS. IN DE NIEUWE WERELD IS DE BUSINESS IT."

de CIO's zei te verwachten dat de digitalisering de huidige bedrijfsvoering ingrijpend zal veranderen. En een meerderheid denkt dat de gevolgen van die disruptie binnen twee jaar merkbaar zullen zijn. Toch bleek 75 procent van de betreffende bedrijven niet te beschikken over een digitale-ondernemingsstrategie.

Gevraagd naar de belangrijkste fouten die bestuurders maken bij het invullen van hun verantwoordelijkheid voor IT, noemen de door AutomatiseringGids geraadpleegde management- en IT-adviseurs de volgende pijnpunten:

1. Te weinig aandacht. In de gevestigde ondernemingen besteden directie en RvC 10 of hooguit 15 procent van hun vergadertijd aan IT; dat kan nooit voldoende zijn. [Peter Overakker, Burnt Oak]
2. Te veel focus op het onderhouden van bedrijfsprocessen. “Er is te weinig aandacht voor het belang van IT voor de strategie van de onderneming.” [Peter Overakker, Burnt Oak]
3. Blijven steken bij het digitaliseren van bestaande processen. De uitdaging is de huidige business opnieuw uit te vinden, met de mogelijkheden die technologie biedt. Hoe zou de Uber of Airbnb voor jouw business eruit kunnen zien? Wacht je totdat deze disruptieve concurrent jouw markt betreedt of neem je proactief actie door je eigen business opnieuw uit te vinden? [Marc Gill'ard, VKA]
4. IT wordt gezien als infrastructuur of dienst, in het verlengde van facility management of bedrijfsvoering en support. In dergelijke bedrijven heeft men het nog over IT/Business-alignment, maar dat is iets uit de oude doos. In de nieuwe wereld volgt IT niet uit de business, daar is de business IT; nieuwe IT en nieuwe business krijgen op de werkvloer gezamenlijk vorm. De rol van de directie is dat mogelijk te maken en de kaders aan te geven. [Frank Willems, Quint]
5. Ontoereikend businessportfoliomanagement. In de besturing van IT dient de directie te borgen dat de juiste businessprioriteiten de basis zijn voor IT. Regelmatig zie je onvoldoende ingericht portfoliomanagement, waarbij uiteindelijk IT de keuzes maakt uit de vele behoeften en prioriteiten van de business. En dat terwijl de business hierbij aan het stuur hoort te staan. IT is te belangrijk om alleen aan IT over te laten. [Marc Gill'ard, VKA]
6. Onvoldoende nadenken over de gevolgen van IT voor de business. Vaak zijn organisatorische kaders rond privacy control, riskmanagement en data governance wel vertaald naar voornemens en gedocumenteerde maatregelen, maar niet naar mandaat en verandering van gedrag. [Frank Willems, Quint]
7. Onvoldoende nadenken over de gevolgen van IT voor de IT. Directies moedigen snelle werkwijzen als agile en devops aan, maar onderkennen onvoldoende dat eenzijdig sturen op snelheid maar al te vaak ten koste gaat van onderhoudbaarheid en wendbaarheid op termijn. Zonder duidelijke technische kaders in de vorm van een referentiearchitectuur en designprincipes creëer je met de agile- en devops-aanpak van vandaag de legacy van morgen. [Frank Willems, Quint]
8. De business probeert IT-ontwikkelingen te sturen via dikke programma's van eisen, die vaak al gaande het project achterhaald raken. Kies liever voor een agile aanpak, maar zorg dan wel voor een aansturing die ook agile is; want agile werken verandert ook



PETER OVERAKKER: “IT EN INNOVATIE ZIJN DE GROTE AFWEZIGE IN DE GEDRAGSCODES VOOR BESTUUR- DERS EN TOEZICHT- HOUDERS.”

- budgettering, risicomangement, audits en sourcing van IT. [Marc Gill'ard, VKA]
9. Ambitieuze innovaties agenderen zonder te borgen dat de vereiste IT-kennis beschikbaar is. Agile en DevOps zijn prachtig, maar als je alleen maar ‘old school’ automatiseerders in huis hebt, dan gaat het echt niet lukken. Dan zul je eerst innovatiegerichte voortrekkers in huis moeten halen en bestaande werknemers mensen moeten bijscholen. [Frank Willems, Quint]
 10. Ten langen leste vermoeid genoeg nemen met een half begrepen technische uitleg. Gebruik van ingewikkelde IT-taal en -abstracties biedt IT-managers een gevoel van veiligheid. Ze blijven er mee in hun comfortzone, maar het staat de juist zo gewenste synergie tussen business en IT in de weg. [Gerard Wijers, Anderson MacGyver]

Kunnen IT-afdelingen hun directies en toezichthouders helpen deze fouten te vermijden? Volgens onze zegslieden wel. Ze kwamen met de volgende suggesties voor CIO's en IT-managers die snakken naar een directie die met ze durft te sparren:

1. Waar een digitale-ondernemingsstrategie ontbreekt: Wijs de directie op het belang van een ‘single version of truth’ voor de ontwikkeling van de onderneming. Zonder zo'n visie-document, dat idealiter een tijdshorizon

HOE IT MEDESCHULDIG IS AAN DE DESINTERES- SE BIJ BESTUURDERS

Directies mogen dan wel notoir onbekommerd zijn wat IT betreft, maar de IT-staf zelf is daar in meeste organisaties op z'n minst mede debet aan. Niet alleen doordat ze tot dusverre weinig deed om de kloof te overbruggen, maar vaak ook doordat ze de kloof tussen directie en IT actief vergrootte. Onze zegslieden zien IT-organisaties de volgende onhandigheden begaan in hun omgang met bestuurders:

- De IT-afdeling zien als iets wat ‘naast’ de business staat, als een ‘interne dienstverlener’ met een loket waar de business een change request kan indienen en te horen krijgt hoe en wanneer het wordt ‘opgepakt’. Dat soort IT kan worden uitbesteed en dat zal ook steeds meer gebeuren. De taak van de interne IT is om mee te denken met de business en zelf met voorstellen te komen. Met de business bezig zijn, en niet met jezelf. [Gerard Wijers, Anderson MacGyver]
- Te enthousiast worden en de verantwoordelijkheid voor de business-impact van de IT-projecten overnemen. IT-initiatieven mislukken doorgaans niet door slechte besturing, maar doordat de complexiteit te hoog is, de impact wordt onderschat of de businessbehoefte onvoldoende duidelijk is. IT kan dan de business hooguit helpen bij het stellen van prioriteiten en het maken van de juiste keuzes. [Marc Gill'ard, VKA]
- Communiceren in IT-jargon. [Peter Overakker, Burnt Oak]
- Te veel in de details in gaan. [Peter Overakker, Burnt Oak]
- Overvoeren, vergroot de kans op inzakken van de aandacht. [Peter Overakker, Burnt Oak]
- ‘U-vraagt-en-wij-draaien’-houding. Het is al heel slecht als een externe dienstverlener zich zo opstelt, van een eigen IT-staf is het echt de dood in de pot. [Gerard Wijers, Anderson MacGyver]
- Roadmaps, Princell-projectplannen, blauwdrukken opstellen. Dergelijk documenten waren misschien zinnig toen je nog in termen van jaren plande. Maar de IT van nu moet over twee maanden werken. [Frank Willems, Quint]
- IT-transitie te groot aanpakken, met als gevolg dat de helft van de verandering niet van de grond komt en er weer een nieuwe aanpak wordt opgestart. [Frank Willems, Quint]

- van 3 tot 5 jaar heeft, zijn IT-plannen (looptijd 1 jaar) ‘shooting in the dark’ en is ook geen rationeel IT-portfoliomanagement mogelijk. [Gerard Wijers, Anderson MacGyver]
2. Maak de huidige toegevoegde waarde van IT voor de organisatie zichtbaar. Het is eigenlijk een voorwaarde vooraf, maar voor veel IT-verantwoordelijken is het een immens probleem. [Peter Overakker, Burnt Oak]
3. Wees transparant. Ook over zaken die moeilijk onder controle te krijgen zijn. Te vaak is de houding: ‘laten we het eerst zelf goed uitzoeken voor we er mee naar buiten gaan’. Dat lijkt veilig, maar het werkt bijna altijd contraproductief: een gezamenlijke oplossing begint altijd met het delen van een probleem. [Gerard Wijers, Anderson MacGyver]
4. Werk volhardend aan directie-support voor het ontwikkelen van een IT-architectuur die de samenhang tussen de diverse IT-initiatieven borgt. Het architectuurdocument hoeft geen gedetailleerde handleiding >>>



GERARD WIJERS:
**“DE IT-AFDELING
 ZOEKT DE DIALOOG
 ALS ZE HAAR
 TWIJFELS HEEFT
 OVER WAT DE
 BUSINESS VRAAGT.”**

voor alle in de toekomst denkbare keuzes te bevatten. In tegendeel; hoe beknopter hoe beter, het gaat om de uitgangspunten waarop in voorkomende gevallen ontwerp- en technologiekeuzes gebaseerd zullen worden. [Gerard Wijers, Anderson MacGyver]

5. Maak de directie regelmatig, maar zonder te overvoeren, duidelijk wat IT kan doen voor de toekomst van de onderneming. Expliciet gekoppeld aan speerpunten als:
 - customer intimacy vergroten
 - klantervaring en -verwachtingspatroon verbeteren
 - optimaliseren van inkoop en supply chain in bredere zin
 - versnellen van informatievoorziening, met name naar directie en RvC/RvT
 - Capex verschuiven naar Opex
 - relevante transformatie-cases aandragen, voorzien van intro met:
 - lessen voor onze organisatie
 - nadelen/risico's als 'wij dit ook zouden doen'
 - suggesties voor relevante lectures en excursies
 - technologische ontwikkelingen signaleren en duiden [Peter Overakker, Burnt Oak]
6. Voor de toezichthoudende RvC (of RvT bij non profit-instellingen) moet de informatie beknopter zijn:
 - Zorg dat ze het Strategieplan kennen.
 - Rapporteer jaarlijks wat de 5 belangrijkste IT-projecten zijn, en wat daar de

Kun je IT besturen op basis van generieke managementvaardigheden?

Wat is eigenlijk de IT-verantwoordelijkheid van de directie? Gerard Wijers van het in IT-governance gespecialiseerde adviesbureau Anderson MacGyver wijst in antwoord op die vraag vier taakgebieden aan:

1. De directie moet zorgen voor een IT-besturingsstructuur, die duidelijk maakt hoe besluitvorming over IT plaatsvindt, en welke rollen, verantwoordelijkheden en kaders daarbij gelden. Een visie-document dat de digitale-ondernemingsstrategie definieert, is daarbij ongetwijfeld het belangrijkste kader, maar idealiter zijn er ook IT-jaarplannen, projectplannen, road maps en een IT-architectuur-beschrijving.
2. De directie ziet toe op het projectportfoliomanagement: welke projecten worden opgepakt, versneld of gecontinueerd?
3. De directie ziet toe op het risicomanagement. Daarbij gaat het voor wat IT betreft met name om data security en continuïteit van de ondersteuning van de bedrijfsprocessen.
4. De directie ziet toe op de IT-performance, dat wil zeggen:
 - financieel management: inzicht in kosten en idealiter ook de winstbijdrage van IT
 - leverancier- en contractmanagement (meestal wordt riant meer dan de helft van het IT-budget extern besteed)

- voortgang en eventuele problemen zijn.
- Zie er op toe dat de jaarlijkse rapportages van IT-security en continuïteitsaudits ook naar de RvC gaan. [Gerard Wijers, Anderson MacGyver]
7. Maak mogelijke businessinnovaties door IT aanschouwelijk door simulaties en mock-up's. Dan samen in kleine stappen, met een klein team en met nieuwe manieren van werken (Agile, LeanIT, Scrum, DevOps,..) directe praktijkvoorbeelden uit het bedrijf vertalen naar deze innovatieve mogelijkheden. [Frank Willems, Quint]
8. Stel jaarlijks een sterkte-zwakteanalyse van de eigen IT-organisatie op. [Peter Overakker, Burnt Oak]
9. Werk zo nodig aan een cultuurverandering bij de directie. Dat kan door ze in contact te brengen met bedrijven die het innovatieve potentieel van IT wel benutten. Of door bedrijfsbezoeken aan relevante start-ups. Ga samen met de directie naar masterclasses op het gebied van business-innovatie door IT. [Frank Willems, Quint]

- data-management en data-kwaliteit

Volgens Marc Gill'ard van VKA is het een valkuil om te geloven deze IT-verantwoordelijkheden zijn in te vullen op basis van generieke managementkwaliteiten. "Mijn visie is dat je niet kunt besturen wat je niet begrijpt. Bestuurders moeten er dus voor zorgen dat de complexe IT-vraagstukken voor hen begrijpelijk worden, zodat zij deze kunnen besturen. Hier zitten twee kanten aan. Enerzijds is een professionele IT-organisatie belangrijk die relevante IT-vraagstukken tijdig agendeert en begrijpelijk ter besluitvorming voorlegt. Anderzijds is voldoende IT-kennis bij bestuurders essentieel, een directie zonder bestuurder met een IT-achtergrond is niet meer van deze tijd. Als essentiële kennis en ervaring zie ik o.a. relevante IT-ontwikkelingen (cloud, mobile, data analyse, Internet of Things, ...), enterprise architectuur, (cyber)security, privacy, (out)sourcing, IT-kosten en IT-projectmanagement." Om die reden is Gill'ard verklaard voorstander van een CIO die zitting heeft in de board. Een CIO laten rapporteren aan een Chief Digital Officer leidt volgens hem tot een extra besluitvormings- en sturingsniveau dat 'in de meeste organisaties weinig toevoegt en juist zorgt voor minder sturing'.

10. Lig, als daar reden voor is, beargumenteerd dwars. De IT-afdeling heeft een eigen verantwoordelijkheid voor de toegevoegde waarde van de diensten die ze leveren en zoekt de dialoog als ze twijfels heeft over strategische en technologische wenselijkheid van wat de business vraagt. [Gerard Wijers, Anderson MacGyver]

Voor dit artikelen spraken we met:

- **Marc Gill'ard.** Directeur at Verdonck bij Klooster & Associates Management Consulting Nederland
- **Peter Overakker.** Partner en vicepresident Nederland bij Burnt Oak Information Technology and Services
- **Gerard Wijers.** Mede-oprichter van Anderson MacGyver, docent en onderzoeker bij Delft TopTech, Nyenrode Business Universiteit en Antwerpen Management School
- **Frank Willems.** Global Practice Lead IT Strategie, Governance & Leiderschap bij Quint Wellington Redwood en Lector Regie en Leiderschap bij Hanzehogeschool