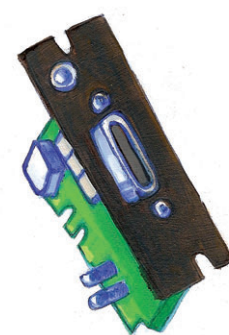
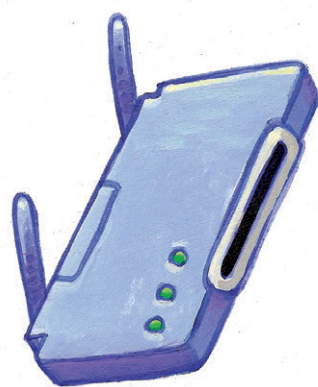




Leve de recessie!

Twintig procent bezuinigen op IT? De CIO moet het dubbele bieden

De toegevoegde waarde van IT voor de business is in veel gevallen niet duidelijk. Is het dan een wonder, zegt **Jan van Bon**, dat de business aan IT in slechte tijden een bezuinigingstarget oplegt? Door de recessie kan een eind worden gemaakt aan de kloof tussen business en ICT.



IT wordt veelal beschouwd als een kostenpost – waarop je dus als eerste kunt bezuinigen. In plaats daarvan zou de IT verbonden moeten worden met het strategische businessplan. In dat strategische businessplan zou de IT gekoppeld moeten zijn aan de primaire bedrijfsdoelstellingen waarin de bedrijfswaarden worden bepaald, en waarin de KPI's worden vastgelegd waarmee die toegevoegde waarde kan worden vastgesteld. Als de IT niet zo'n koppeling heeft met meetbare toegevoegde waarde, dan is IT vanuit de hoek van de business al gauw overbodig. En vervolgens een van de eerste slachtoffers van een bezuinigingsoperatie. De toegevoegde waarde van de IT voor de business is dus in veruit de meeste gevallen, en al heel lang, niet duidelijk geweest. Geen wonder dat diezelfde business aan die IT dan in slechte tijden een bezuinigingstarget oplegt. Problemen bieden meestal ook weer kansen. Dat is het omkeerprincipe – een van de meest elementaire instrumenten die iedere manager zou moeten koesteren. Zo ook nu. Het is de hoogste tijd dat de CIO lef toont en zijn hoofd op het hakblok legt. Alom wordt geklaagd over 'de kloof' tussen business en ICT. Aan die situatie kan nu eindelijk een eind worden gemaakt, met dank aan de recessie. Als de CEO aan de CIO een target van 20 procent bezuiniging

Dit is hét moment voor een CIO om lef te tonen

oplegt, dan moet hij om het bedrijfsbelang nog meer te dienen 30 of 40 procent aanbieden. Omdat de waardebeleving bij de business ontbreekt, was toch al elk protest tegen de bezuiniging zinloos. Meebuigen is in dat geval veel effectiever dan

tegengas geven en hardnekkig blijven denken vanuit de (misplaatste) waardetoevoegingsveronderstelling. En de CEO zal de CIO dankbaar zijn: eindelijk draagt de IT bij aan een concrete bedrijfsdoelstelling – ook al is dat in dit geval een bezuiniging.

De opgelegde bezuinigingen kunnen in hoofdlijnen op twee punten aangrijpen: de staande IT-services en de IT-ontwikkelprojecten die nog lopen. Laat de CEO maar aangeven welke reductie in performance acceptabel is, en reken hem voor welke kostenreductie dat oplevert (en wanneer):

- **Sluit** de servicedesk bijvoorbeeld een paar uren per dag of beperk de bemensing daar. Zorg er vervolgens voor dat je nauwkeurig de gebruikersvredeheid meet en rapporteer daarover aan de CEO.

- **Plaats** een serie applicaties bij elkaar op één server en reken de besparing voor. Meet vervolgens zorgvuldig de performance (transactiesnelheid) in de nieuwe situatie en rapporteer daarover aan de CEO.

- **Gooi** een serie externen de deur uit en laat de eigen medewerkers die taken erbij doen. Monitor vervolgens zorgvuldig welke actiepunten blijven liggen en rapporteer daarover aan de CEO.

- **Stop** het onderhoudscontract op een aantal niet-essentiële bedrijfsapplicaties, verbreek het contract met de leverancier, en spaar een flink aantal licenties uit. Monitor vervolgens nauwkeurig of medewerkers zelfstandig programma's op hun werkplek installeren, hoeveel tijd ze daar aan besteden, en welke ondersteuning je daarvoor in de praktijk kwijt bent – rapporteer daarover aan de CEO.

- **Beëindig** een serie vernieuwingsprojecten en rapporteer vervolgens welke bedrijfsdoelstellingen in de business niet meer kunnen worden ondersteund. Overhandig de CEO dus de lijst met IT-projecten. Laat de CEO maar aangeven welke projecten kunnen worden afgebroken en geef aan welke

kosten daarmee worden uitgespaard. Als die projecten niet waren gekoppeld aan de bedrijfswaarden, dan is snel een forse bezuiniging te bereiken. Feitelijk hadden ze dan nooit moeten zijn gestart: er was immers om te beginnen al geen aantoonbare toegevoegde waarde voor die projecten.

Zoiets laat zich heel snel vertalen in een kostenreductie, maar even snel in een daling van de klanttevredenheid en een verslechtering van de performance van de informatiesystemen. Tenzij je natuurlijk in de eerste plaats al geen toegevoegde waarde leverde – en juist dan doet deze maatregel opnieuw helemaal geen kwaad. Mocht de CIO de zaken beter voor elkaar hebben en wel inzicht hebben in de mate waarin de bedrijfsprocessen door informatiesystemen worden ondersteund, dan zal de CEO bij elke beslissing begrijpen welke bedrijfswaarde daarmee wordt benadeeld. En als die bezuiniging dan nog steeds door moet gaan, dan zal die ook gelden voor de primaire bedrijfsprocessen – en dan was er toch al geen ontkomen meer aan.

En dan nu de klapper: als de CIO in deze discussie niet kan aantonen welke bedrijfswaarden worden benadeeld, dan levert de bezuiniging hem nog een veel grotere winst. Hij kan dan eindelijk een eind maken aan al die onzinnige dingen die de IT-organisatie blijikbaar deed, het vet wegsnijden en de relatie herstellen tussen IT en bedrijfswaarde – een winst die heel veel groter is dan welke tijdelijke kostenreductie ook. Leve de recessie!

Jan van Bon is directeur van Inform-IT, Expert editors & Innovators, en van BHVB, Experts in Service Management. Hij is verantwoordelijk voor de productie van een groot aantal boeken, platformen en evenementen over IT-management, en voor de ontwikkeling van de eerste implementatiestandaard voor IT- en functioneel beheer.

➔ Voor reacties en nieuwe bijdragen van deskundigen: Henk Ester (h.ester@sdu.nl), (070) 378 03 97).

Jaarlijks steggelen organisaties over hun IT-budget. In veel van deze organisaties wordt IT beschouwd als een kostenpost. In tijden van recessie treedt dit verschijnsel natuurlijk in verhevigde mate op. Veel IT-afdelingen krijgen dan een bezuinigingstarget aan hun broek en schreeuwen vervolgens moord en brand. Fout!

Ik pleit hier voor het tegenovergestelde. Als de target 20 procent bezuiniging is, bied dan 30 of zelfs 40 procent. Dit is hét moment voor een CIO om lef te tonen, en de recessie in haar voordeel te laten werken. Waarom?

IT is blijkbaar een kostenpost. Als IT niet als kostenpost werd beschouwd, dan zou die bezuinigingstarget niet zijn uitgesproken: je gooit met het badwater het kind immers niet weg. De bezuinigingstarget is vaak het gevolg van het feit dat de business te weinig toegevoegde waarde beleeft uit de bijdrage van IT. Als die waarde duidelijk was geweest, dan had de business nooit die target gesteld, of alleen een beperkte solidariteitsbijdrage gevraagd. Vervelend, maar waar. We hebben dus – en al heel lang – te maken met een gebrek aan waardebeleving ten gevolge van de inzet van IT. Dat is dan weer het gevolg van enkele decennia 'push' door IT, in combinatie met een ontstellend gebrek aan begrip en sturing vanuit de business. Al met al

een symptoom van een structureel gebrekkige 'business/IT-alignment'. Jarenlang is veel IT 'gedaan' domweg omdat het kon, omdat het door IT zelf was bedacht. Niet omdat de IT aantoonbare toegevoegde waarde had, maar omdat we er zulke mooie dingen mee konden doen, of omdat de buurman het ook had, of omdat de IT-baas zijn kunde wenste te bewijzen op dezelfde manier waarop een wethouder een nieuwe brug achterlaat of een minister een hogesnelheidstrein.

Meebuigen is veel effectiever dan tegengas geven

IT heeft maar één doel: het ondersteunen van de business. Een open deur zal men zeggen. Het betekent echter wel dat diezelfde IT door de business gewenst zou moeten zijn, omdat het een erkende bijdrage zou moeten leveren aan de bedrijfsdoelstellingen. En helaas, daar schoot de IT nou juist nogal tekort.

ILLUSTRATIE: DANAÏ FUENGSUNUNT