

‘Je moet IT niet overlaten aan de IT-mensen’

Lineke Sneller

Prof. dr. Lineke Sneller, hoogleraar Accounting Informatie Systemen aan de Nyenrode Business Universiteit, houdt niet zo van stippen op de horizon. “IT-projecten lopen vaak een paar jaar. Als je aan het eind niet precies hebt gedaan wat je aan het begin hebt gezegd wordt dat vaak gezien als falen. Maar het hoeft geen mislukking te zijn.” Wat haar wel dwarszit is dat bestuurders en commissarissen nog steeds te weinig van IT afweten. Er zou vooral meer aandacht moeten zijn voor de mogelijkheden die IT biedt. “Als je niet genoeg naar de kansen kijkt, wordt dat uiteindelijk ook een risico.”



De functie chief information officer mag dan nieuw zijn, IT is dat zeker niet, weet hoogleraar en cio Lineke Sneller. "Het eerste automatiseringsproject van de overheid dat in het nieuws kwam omdat het niet goed ging was in 1923. De Postcheque- en Girodienst wilde automatiseren, maar dat ging helemaal mis. De dienst is een jaar uit de lucht geweest en consumenten mochten zelf aangeven wat hun laatste saldo was geweest, omdat dat niet meer te achterhalen was." Het is meteen een voorbeeld van het risico dat te weinig kennis van IT met zich meebrengt.

Zelfs nu nog staat het onderwerp niet altijd hoog genoeg op de agenda van besturen en raden van commissarissen, vindt Sneller. "Veel bedrijfstakken in Nederland zijn volledig afhankelijk van IT. Dat levert zowel risico's als kansen op en voor de risico's is nog wel aandacht, hoewel die vaak incidentgedreven is. Maar de kansen die IT oplevert blijven buiten beeld, en dat is zonde. Businessmodellen veranderen door IT, en als je die verandering onderschat kun je de boot missen."

Bedrijven moeten zichzelf opnieuw uitvinden
Er zijn bekende voorbeelden die het belang van IT onderstrepen. Sneller: "Denk aan Kodak: het product

moet basiskennis zijn, en dan wel wat meer dan er nu is. Daarnaast kan de cio een specialistische rol vervullen." Of dat specialisme per se in de raad van bestuur vertegenwoordigd moet zijn, hangt volgens Sneller van de bedrijfstak af. "De toegevoegde waarde van een cio hangt af van het belang dat IT voor een bedrijf heeft. De impact op het businessmodel is bij een nieuw telecombedrijf anders dan bij een producent van tapijttegels. Hoe belangrijker IT is, hoe belangrijker de cio. In commissies als audit & risk hoort het thema sowieso thuis. Niet alleen omdat er gesproken moet worden over IT-risico's, maar ook omdat het jaarverslag in grote mate op IT steunt. Alle getallen komen immers uit IT-systemen. Ik denk dat het ook in selectie- en benoemingsprocedures een grotere rol zou mogen spelen, zeker in bedrijfstakken waar IT cruciaal is. Het is typisch Nederlands om dat over te laten aan 'de IT-mensen'. Dat kan in het buitenland echt niet; daar voelt iedereen de integrale verantwoordelijkheid."

Impact van IT-incidenten

Overigens gelooft Sneller dat alle betrokken partijen aandacht moeten besteden aan zowel de risico's als de kansen van IT. "Commissarissen kunnen wel extra prikkelen als het om de kansen gaat. Het is belangrijk om daar tijd voor vrij te maken, want het kan grote toegevoegde waarde hebben. De accountant wordt doorgaans meer ingeschakeld om op de risico's te letten. Dat kan ook niet anders, zeker nu de scheiding tussen advies en controle strikter is gemaakt. Toezicht van commissarissen is veelal gericht op risico's, en dat geldt ook voor IT. Meer nog dan bij Financiën en bij MVO, omdat IT-incidenten nogal impact kunnen hebben. Cyberaanvallen veroorzaken bijvoorbeeld reputatierisico, een financieel risico en een continuïteitsrisico. Maar als je niet genoeg naar de kansen kijkt, wordt dat uiteindelijk ook een risico." En dat vooruitzicht baart Sneller zorgen. "In Nederland volgt 5% van de studenten een technische opleiding. Het Europese gemiddelde is circa 10%, en in Duitsland is het zelfs 15%. Dat is een risico voor de concurrentiekracht van Nederland."

Het is niet allemaal kommer en kwel, beaamt Sneller. "Sinds een paar jaar hebben we bij Nyenrode een MBA Business & IT, een cio-opleiding voor mensen uit het middle management met een aantal jaren werkervaring, die een volgende stap in IT willen zetten. Die opleiding is erg succesvol, tegen de markt in. Ik denk dat er zelfs behoefte is aan een nog baselere opleiding over de vuistregels bij IT: tien vragen die je zou moeten stellen bij IT-investeringen. Dat zou ook goed zijn voor commissarissen."

Verdwijnende infrastructuur

Het belang van IT kan moeilijk worden overschat, zegt Sneller. "Traditioneel kennen de meeste branches een aantal verkoopkanalen: de winkel, de telefonische verkoop en de online verkoop. Online wordt overal

'Van iedere bestuurder wordt een zekere basiskennis van financiën en van HR verwacht. Hetzelfde geldt voor IT.'

is volledig veranderd, de bedrijfstak is volledig gedigitaliseerd. Dat heeft het bedrijf niet goed aan zien komen. Ik heb zelf bij PTT Post gewerkt, dat voor eenzelfde dilemma stond. E-mail is dé bedreiging van de fysieke post. Maar kun je zonder? Dit soort thema's moeten juist aan de orde komen op bestuurlijk niveau. Er zijn ook bedrijven die zichzelf wel opnieuw uitgevonden hebben. Nokia bijvoorbeeld: begonnen in de houtpulp, vervolgens kabels, vervolgens mobiele telefoons. Die hebben zich totaal aangepast aan nieuwe ontwikkelingen. In de komende jaren is het interessant om Nokia te volgen: lukt het om na de overname door Microsoft weer zo'n transformatie door te maken?"

Het kan dus. Maar dan moeten bestuurders en toezichthouders zich in het algemeen wel meer verdiepen in de waarde van IT, vindt Sneller. "Van iedere bestuurder wordt een zekere basiskennis van financiën en van HR verwacht. Dat is net zo belangrijk als de kennis van de specialisten op die gebieden. Hetzelfde geldt voor IT. Er



‘Als je aan het eind niet precies hebt gedaan wat je aan het begin hebt gezegd wordt dat vaak gezien als falen. Maar het hoeft geen mislukking te zijn.’

belangrijker, met name in de bedrijfstakken met winkels. Dat er veel winkelstraten leeg staan wordt vaak geweten aan de economische crisis, maar ik denk dat het een onomkeerbare ontwikkeling is. Mensen hoeven de dingen die ze willen kopen niet meer per se eerst te voelen. Beginnende internetbedrijven hebben er voordeel van dat ze geen andere kanalen in de lucht hoeven te houden. Traditionele banken hebben een heel andere positie: veel van hun kantoren hebben heel weinig bezoekers, maar moeten toch bemand worden. De kosten daarvan zijn niet langer op te brengen. Vestigingen en winkels gaan verdwijnen omdat dat een infrastructuur is die niet meer gevuld wordt en de kosten niet meer tegen de omzet opwegen. Of dat een kans is of een bedreiging hangt van je positie af.”

Complexe IT-projecten

Een specifiek IT-risico speelt bij overnames. Sneller: “Het is complex om IT-systemen in elkaar te schuiven of aan elkaar te koppelen, dat wordt wel eens onderschat. Anderzijds gaat de aandacht wel erg makkelijk uit naar de dingen die niet goed gaan, met name bij de overheid. Omdat de overheid transparant moet en wil zijn, komt een incident ook snel naar buiten. Maar het wordt eenzijdig belicht. Je kunt altijd een soortgelijk project vinden dat wél slaagt. Waar het om gaat is dat je kijkt waarom het wel of niet goed gaat. En houd er rekening mee dat je tussentijds ook wel eens moet bijsturen.” Vooral de communicatie over tussentijdse wijzigingen is van belang, vindt Sneller. “IT-projecten lopen vaak een paar jaar. Als je aan het eind niet precies hebt gedaan wat je aan het begin hebt gezegd wordt dat vaak gezien als falen. Maar het hoeft geen mislukking te zijn. Natuurlijk moet je aan het begin specifiek zijn over je doelen. Daar ontbreekt het nog wel eens aan, en dat is niet handig. Als je de behoefte niet kunt definiëren, is het de vraag of je aan een project moet beginnen. We hebben het tenslotte over grote investeringen die belangrijk zijn voor je bedrijfsvoering en die ook risico’s hebben. Maar het is niet erg als het uiteindelijk iets anders wordt dan je eerst hebt voorgesteld. Zo zit

de wereld in elkaar.” IT-projecten blijven nu eenmaal ingewikkeld, waarschuwt Sneller. “Je moet niet denken dat je eenmalig 50 miljoen uitgeeft, en dat je dan klaar bent. Het is geen eenmalige investering. Er is al gauw een jaarlijks onderhoud van 15 tot 25 procent nodig. Ook heb je in de toekomst altijd oude en nieuwe versies van systemen naast elkaar draaien.”

Big data

De komende jaren zal de aandacht verschuiven van systemen naar de inhoud van systemen, verwacht Sneller. “Big data is een hype, maar ook als het niet ‘big’ is, wordt datakwaliteit een groter aandachtsgebied. Dat gaat namelijk niet alleen de IT-afdeling aan, maar ons allemaal. Er wordt steeds meer gedaan met steeds meer data, dus kwalitatief goede data zijn een asset. Het kan heel makkelijk fout gaan: een verkeerd vinkje bij de AIVD en een Russische asielzoeker wordt ten onrechte in een detentiecentrum geplaatst waar hij zelfmoord pleegt. Data is één van de thema’s van de komende jaren.”

Prof. dr. **Lineke Sneller** is hoogleraar Accounting Informatie Systemen aan de Nyenrode Business Universiteit. Zij onderzoekt met name de waarde van informatietechnologie, en de kansen en risico’s die IT-systemen te bieden hebben. Daarnaast is zij commissaris bij Achmea en lid van diverse adviesraden, onder meer bij de Nationale Politie. In 2010 werd Sneller CIO of the Year. Lineke Sneller studeerde econometrie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en rondde de post-doctorale opleiding voor register-controller af aan Nyenrode. Sinds 2005 is zij verbonden aan de Nyenrode Business Universiteit, waar zij in 2010 promoveerde. Sneller publiceerde onder meer over enterprise resource planning, IT Value, Green IT, en IT Governance.