



The future of IT

Nederland. November 2011

Een Computer Futures rondetafel

Thema: de toekomst van de ICT

Vier gespreksonderwerpen:

1. De veranderende aard van de IT
2. Cloud Computing
3. Outsourcing
4. Personeel: recruitment en behoud van personeel

1. De veranderende aard van de IT

Er zijn fundamentele veranderingen gaande. ICT wordt op een totaal andere manier gebruikt dan voorheen, het dringt door in de vezels van de maatschappij. Neem de steeds groter wordende rol en invloed van social media. Voor veel mensen – inclusief de gespreksdeelnemers – gaan deze ontwikkelingen (soms) te snel.

Voorheen was de situatie: business heeft een demand, de IT bedenkt een oplossing. Nu regelt de business vaak zelf de oplossingen, met het gevolg dat de IT achter de feiten aanloopt. Dit vraagt om een omslag binnen de IT om de nieuwe ontwikkelingen te kunnen opvangen en te faciliteren, zoals het integreren van social media in het bedrijfsleven. Dit kan vragen om het aanstellen van nieuwe, andere mensen. Ook is het raadzaam dat de IT zich meer bezighoudt met innovatietrajecten. Dit kan verkeerde keuzes voorkomen, daarnaast kan IT ondersteunen bij de implementatie.

Er moet goed worden nagedacht over hoe om te gaan met ontwikkelingen zoals social media en Cloud Computing. Zowel de business als de privacy mogen niet in gevaar komen. Bovendien is er (Europese) wet- en regelgeving die moet worden nageleefd.

Een en ander vraagt om een heldere policy en duidelijke spelregels binnen het bedrijf, bijvoorbeeld hoe om te gaan met leveranciers die iets in de Cloud brengen. Er moet (contractueel) het nodige worden geregeld en afgedekt. Innovaties (bijv. SaaS-oplossingen) moeten geïntegreerd worden in de totale informatiearchitectuur.

Het is van belang dat de IT kan aansluiten bij de strategische doelen van het bedrijf en daarop focust. De enterprisegedachte wordt genoemd: het uitgangspunt dat mensen steeds meer hun eigen hulpmiddelen gaan regelen.

Een vraag is hoe om te gaan met de consumerisation – veel medewerkers die op hun eigen apparatuur willen werken – en de bijbehorende risico's, waardoor een bedrijf niet meer in control is. Belangrijk is het goed managen van de risico's. Bij het ene bedrijf zitten die vooral in persoonsgegevens, bij het andere gaat het om productinformatie. IT moet hierin vanuit de bedrijfsstrategie kaders scheppen.

Er wordt vaak onderschat hoeveel er op infrastructureel gebied moet gaan veranderen voor 4G.

Hoe verhouden gelijkblijvende of verlaagde IT-budgetten zich tot alle nieuwe uitdagingen?

Men constateert een verschuiving in de budgetten: veel komt rechtstreeks uit de businessbudgetten.

De budgetten worden weliswaar verlaagd, maar er komen andere dingen naar voren die goedkoper zijn en die goedkoper ingezet kunnen worden.

Meer IT-middelen gaan zowel privé als zakelijk gebruikt worden, vergelijkbaar met de lease-auto's. Het budget wordt steeds wat kleiner, maar de kosten gaan verschuiven.

De druk op de budgetten is niet specifiek voor IT. Dat geldt voor veel branches en sectoren.

Het dwingt ook tot nadenken over mogelijke veranderingen en efficiencywinst. Daarnaast moet worden nagedacht over de strategie van het bedrijf en hoe daar veranderingen in investeringen aan kunnen worden gekoppeld. De investeringsdiscussie is veel meer een bedrijfsdiscussie dan een IT-discussie.

Er ontstaan uiteindelijk wel problemen door de lagere budgetten. Wanneer het budget voor instandhouding van het systeem naar beneden gaat, gaat dit zich na een paar jaar wreken. Het is raadzaam om onderscheid te maken tussen de normale runkosten en de investeringskosten. Een aantal jaren niet investeren betekent dat een bedrijf links en rechts door concurrenten wordt ingehaald.

“De mens heeft heel hoge verwachtingen, maar vindt het anderzijds moeilijk te volgen”

2. Cloud Computing

De gespreksdeelnemers noemen Cloud Computing onontkoombaar. Er is verschil van mening of het een nieuwe hype is of een logisch gevolg van ASP. Wel is men het er over eens dat het een groeiende trend is. Cloud Computing is een feit; de vraag is hoe je dit optimaal kunt benutten. Gekeken moet worden of en hoe het binnen een bedrijf past. Vervolgens is een heldere policy van belang.

Men kiest vaak voor Cloud-oplossingen vanuit kosten oogpunt. Daarnaast kan de keus competentiegedreven zijn. Ook wordt in dit verband 'ontzorging' genoemd.

Het voordeel van Cloud Computing is flexibilisering, ook van kosten en schaalbaarheid. Het belangrijkste risico is veiligheid en beveiliging. Dit betekent een uitdaging voor de IT-wereld: de grote spelers op de markt zijn druk bezig de juiste antwoorden te verzinnen op het security-issue. Als belangrijke begrippen hierbij worden genoemd: authenticatie, autorisatie, identificatie. Wanneer een bedrijf met verschillende SaaS-oplossingen werkt, moeten die goed op elkaar afgestemd worden. Dat betekent vaak veel werk en forse investeringen. Het moet in één geheel gemanaged kunnen worden. Daar zijn nog maar weinig (of zelfs geen) goede oplossingen voor op de markt.

Men verschilt van mening over het wel of niet typisch Cloud-gerelateerd zijn van bepaalde problemen. Vroeger speelde dit ook, maar men constateert dat het heftiger wordt. Cloud Computing introduceert nieuwe problematiek. Er zijn verschillende aanbieders die het allemaal op een bepaald niveau regelen. Een bedrijf is echter als eindgebruiker zelf aansprakelijk. Op dit terrein is nog veel werk te doen: in wet- en regelgeving en in hoe bedrijven zich organiseren en met elkaar omgaan, zodat er voortgang in de Cloud gemaakt kan worden.

De discussie wordt gevoerd of er bij Cloud Computing sprake is van structurele veranderingen of dat wordt voortgegaan op de bestaande weg, vergelijkbaar met de ontwikkeling van mainframe naar cliënt/server. Ook daarbij speelden vragen als: waar leg je de verantwoordelijkheid? En wie deel je het eigenaarschap van applicaties toe? Elk groot bedrijf zal proberen onder architectuur te werken. Het maakt in feite niet uit of er met Cloud-applicaties of eigen applicaties wordt gewerkt, zolang er maar aan de architectuurvoorschriften

wordt voldaan. Daarnaast is een bedrijf altijd meer dan de som van de afdelingen. Als elke afdeling de mogelijkheid heeft om eigen applicaties, los van de ICT-afdeling of – architectuur te introduceren, wordt het legacy-probleem steeds groter.

Er wordt een groot business verschil met de vroegere situatie geconstateerd, namelijk een verschuiving van het risico van de afnemer naar de aanbieder. Voor een SaaS-applicatie hoeft een bedrijf niet te investeren. Dat betekent dat degene die de beslissing neemt niet meer naar de investering hoeft te kijken. Er wordt op andere plekken en manieren beslist. Het probleem is dat bedrijfsafdelingen – vroeger en nu – beheerskosten vaak negeren. Ook bij veel Cloud-oplossingen worden de verborgen kosten niet genoeg meegerekend.

Nieuwe bedrijven organiseren zich nu anders dan voorheen: zonder lokale infrastructuur, met alleen een internetverbinding, een desktop en een ERP-systeem uit de Cloud. De verwachting is dat ook grote bedrijven – op de wat langere termijn – hierin zullen volgen. Binnen de IT moet dus nagedacht worden over hoe men over 15 jaar zijn geld denkt te verdienen.

Een risico van Cloud is de afhankelijkheid die op het netwerk wordt gecreëerd en de implicaties wanneer er iets misgaat; dit vraagt dat er op een andere manier naar de bestaande basisnetwerkarchitectuur wordt gekeken.

Afhankelijk van de leverancier zitten er in meerdere of mindere mate MVO-elementen in de inkoopcontracten. De meeste Cloudproviders werken op hun eigen voorwaarden. Er is weinig tot geen onderhandelingsruimte.

**“Cloud Computing:
Oude wijn in nieuwe zakken”**

3. Outsourcing

Nederland is een van de markten, na de UK, die vrij snel in de outsourcing is meegegaan. In IT-kringen is het een geaccepteerd gegeven dat de markt een bepaalde verzadiging heeft gekregen. Een aantal gespreksdeelnemers ziet nog groeimogelijkheden, bijvoorbeeld bij bedrijven die nu nog met XP2003 werken. Een overstap is dan een mooi moment om tegelijkertijd de outsourcing te doen.

Het probleem bij outsourcing is vaak dat men voor weinig geld een langlopend contract aangaat. Bij de start is er vernieuwing, maar na een paar jaar gaat bij het bedrijf het contract knellen en wil men vernieuwing, terwijl de outsourcingpartij dan pas aan het verdienen is. Dit vraagt om goede afspraken. Het probleem is dat het exploitatie- en het innovatiespoor vaak niet goed verweven zijn.

Men signaleert een tendens om in plaats van grote zaken juist kleinere zaken te outsourcen. Dan zou het een logische stap zijn om ook in services te denken. Ook is er een tendens dat bedrijven zich ontwikkelen tot regieorganisaties: de controle ligt bij het bedrijf, dat bepaalde specialistische delen wegzet bij andere partijen. Op die manier is een bedrijf flexibel en niet (over)afhankelijk van specialisten. Wel wordt opgemerkt dat er architecten en servicelevelmanagers voor terugkomen, met eenzelfde gehalte van onmisbaarheid als de (technisch) specialisten en vaak met een hoger prijskaartje, al gaat het wel om minder personen. Het is eveneens van belang dat een bedrijf goed naar zijn eigen competenties kijkt: wat is essentieel voor het bedrijf en moet niet uitbesteed worden en wat kan (of moet) wel buiten de deur?

Bij outsourcing is er sprake van een klant-leveranciersverhouding, die ieder dwingt om scherp en helder te zijn, waardoor een bedrijf meestal goedkoper uit is. Voor upgrades spreekt men een projectprijs af, die buiten het outsourcingcontract valt.

Een van de gespreksdeelnemers noemt het belang van denken in partnerships, in plaats van in klant/leverancier- of SLA-contracten.

Een groot voordeel van outsourcing is dat bedrijven zich kunnen richten op hun kernactiviteiten. Vaak gaat de kwaliteit erdoor omhoog, maar niet altijd. Niet alles kan uitbesteed worden. Systemontwikkeling, –aanpassing of –vernieuwing is moeilijk uit te besteden.

Een aandachtspunt is dat men goed na moet denken over het regiemodel: waar positioneert het bedrijf zich als informatiemanager ten opzichte van klanten en leveranciers. Ook is het belangrijk dat er bij (innovatie)projecten

voldoende ruimte wordt ingebouwd voor de doorlooptijden van de outsource-partners.

Een probleem bij outsourcing naar bijvoorbeeld India is de taal- en cultuurbarrière. Hierbij is non-verbale communicatie van groot belang alsmede het creëren van een brugfunctie.

Men verwacht een afname van outsourcing onder invloed van Cloud Computing.

“Ik wil geen specialisten in dienst, want als de goeroes weggaan ben je afhankelijk van ze”

4. Personeel: recruitment en behoud van personeel

Men is het erover eens dat het een grote uitdaging is om kwalitatief IT-personeel te werven. De prognoses over personeelsschaarste verschillen tussen de deelnemers. Een van de deelnemers vindt het belangrijker om mensen vanuit verschillende achtergronden (filosofisch, juridisch, bedrijfswetenschappelijk) binnen te halen en hen duidelijk te maken wat IT kan, dan alles in te zetten op het binnenhalen van ras-IT'ers.

Het traditionele piramidemodel voldoet niet meer in Nederland en andere 'mature countries': sterk gericht op high-value-ontwikkelingen, zodat men zich een groot aantal laagbetaalde mensen niet meer kan veroorloven. Het moet eigenlijk een 'schuine drop' zijn: weinig aan de onderkant, op hogere banden de meeste, naar boven wat minder. Goede mensen moeten via de zijkant in kunnen stromen; mensen met businesskennis, juridische kennis e.d. Als je mensen hoog opleidt, moeten ze ergens binnen kunnen stromen. Je wordt pas expert als je een aantal jaar gewerkt hebt.

De verwachting is dat in het middengebied tekorten gaan ontstaan. Er zijn genoeg mensen, maar niet van het 'juiste soort' (bijv. JAVA-programmeurs i.p.v. beheerders). Het is moeilijk om mensen op een hoger level te krijgen.

De vraag is of hoe men de nieuwe generatie (Y) kan binnenhalen en vasthouden. Men constateert een mentaliteit van net-afgestudeerden die maar drie dagen willen werken. Voor de nieuwe generatie moet een werkgever interessant zijn. Daarbij speelt ook actuele software een belangrijke rol. Jongeren uit generatie Y blijven zolang ze het boeiend vinden. Je kunt ze vasthouden door ze ontwikkelmogelijkheden te bieden.

De vraag wordt gesteld of het wel wenselijk is dat mensen veertig jaar bij een bedrijf werken. Meerdere aspecten komen aan bod. De een wijst op het belang van doorstroming, een ander merkt op dat er wel in mensen wordt geïnvesteerd; ze moeten dus ook weer niet al te snel weggaan. Als het gaat om de veranderingen in de IT is het ook wel goed wanneer er nieuwe mensen komen.

Is (het gebrek aan) bedrijfsloyaliteit nu zoveel anders dan tien of vijftien jaar geleden? Ook hierover verschillen de meningen. Enerzijds ziet men individualisering (weinig binding met bedrijf of naam), anderzijds ontstaan er andere vormen van socialisering. Mensen hebben behoefte om ergens bij te horen, maar dat ligt veel meer buiten het bedrijf.

Een van de deelnemers heeft goede ervaringen met kleine, zelfsturende teams, die regelmatig van samenstelling veranderen. Hierdoor krijgen de teamleden veel verantwoordelijkheid en steeds nieuwe uitdagingen. Dit past goed bij de tijdgeest. Bovendien organiseer je er ook loyaliteit mee en kun je de businesskennis langer aan je binden. Wel is de trend dat mensen korter bij een bedrijf werken; na een paar jaar wil men weer schakelen. Hoe om te gaan met (het verlies van) businesskennis? Leren in de organisatie wordt belangrijker.

Suggesties op het gebied van recruitment:

- Een sterke focus op het gewenste profiel; een bepaald niveau qua informatieverwerking, maar vooral persoonlijkheidskenmerken.
- Identificeren waar potentiële medewerkers zitten (bijv. bij multiplayer messenger games) en ze op dat terrein benaderen.
- Inzetten op nieuwe vormen van recruitment: branding van je bedrijfsnaam / 'great place to work'.
- Omscholen van mensen binnen de organisatie; het is belangrijk om evenredig veel energie te stoppen in de bestaande populatie.
- Niet zozeer in eigen patronen denken, maar meer meedenken met hoe de jongere generatie tegenover zaken staat. Je kunt goede resultaten boeken als je een groep mensen gaat benaderen, die anderen niet kunnen vinden. Bijvoorbeeld door heel flexibel te zijn met arbeidstijden of met de manier van werken.

Het is belangrijk om resultaatgericht te zijn; en niet zozeer te sturen op aanwezigheid, maar op output. Anderzijds, om medewerkers aan je te binden, moet je elkaar wel af en toe zien. Een van de gespreksdeelnemers vindt dat videoconferenties veel afdekken. Niet iedereen is het daarmee eens; je bouwt er geen relatie mee op. Mensen zijn en blijven groepsdieren, die af en toe dingen met elkaar willen delen.

Computer Futures organiseert meerdere, succesvolle rondetafels verspreid over Europa. Wij kijken er naar uit om in de toekomst meerdere van dit soort evenementen te organiseren. Evenementen waar onze klanten perfect kunnen netwerken met elkaar.

Het volledige rapport over 'The Future of IT' zal worden vrijgegeven in het begin van 2012 en zal te downloaden zijn van www.computerfutures.nl