

## **De Rol van ICT in een onderneming.**

### **Reacties van enkele ICT managers op de ICT2day VIP event van 17 mei 2006**

Op de ICT2day Vip dag van 17 mei konden enkele top ICT managers hun visie en reactie kwijt op de studie van BELTUG over de plaats van ICT in de onderneming. Ze werden geconfronteerd met zes van de voornaamste conclusies en gaven er hun visie op en oplossingen voor.

Het panel bestond uit:

Giovanni Palmieri, General Manger H-ICT, SNCB/NMBS

Frank Baelus, directeur van de afdeling Toepassingen FOD Financiën /Directeur du Service d'Encadrement ICT Financiën.

Dr. Bart Sijnave, CIO UZ Gent

Carl Tilkin-Franssens: CIO, Groep KBC ICT

Roeland Vander Meiren: Sr. Manager Corporate IT, Pfizer EMEA

Greet Op de Beeck modereerde het debat.

***Een van de belangrijkste conclusies uit de studie is het communicatieprobleem tussen ICT en “de business”. Business managers beschouwen ICT vaak als een black box waarin projecten verdwijnen zonder dat er duidelijkheid is wanneer, hoe en waar er iets uit komt.***

Volgens Carl Tilkin-Franssens is het probleem er zeker en wordt het steeds groter, hij werd daarin bijgetreden door Dr. Sijnave. Beiden hebben andere oplossingen geïmplementeerd in hun diensten.

Bij KBC is er een IT charter in werking waarbij duidelijke rollen voor iedereen zijn vastgelegd, communicatie is geen functie apart maar “het maakt deel uit van de dagelijkse werking”. Er is een intern account management ingevoerd en een communicatieplatform waarin rollen vastgelegd zijn voor design, documentatie, zo wordt de communicatie een rolling process en is communiceren geen aparte taak.

In het UZ te Gent heeft de dienst van Dr. Sijnave twee groepen (shells) gevormd: een die de core-activiteit van het ICT-departement uitvoert en een shell die met de eindgebruikers communiceert waarvan de medewerkers als voelsprietten voor de eindgebruikers fungeren. Er is ook gekozen voor een interne helpdesk, die veelal ook uit medisch geschoolden bestaat, die de taal van de eindgebruiker spreken. In de dienst is een peter- en meterschapsysteem met de verschillende medische diensten. Ruw geschat gaat ongeveer een derde van de ICT tijd naar communicatie met de gebruikers, 40 mensen van de 90 medewerkers zijn daar voornamelijk mee bezig. “Ik heb een andere definitie van ICT”, zegt Bart Sijnave, “De I staat voor integratie, het streven naar verdere integratie in het hele bedrijf en de CT voor communicatie over nieuwe technologieën. Je moet beide aspecten hebben”.

Volgens Carl Tilkin-Franssens is in de meeste ondernemingen IT de vreemde eend in de bijt, “core business doet wat anders, dus denk ik ook dat wij de grootste stap moeten zetten in die communicatie”.

***Er is een duidelijke kloof gegroeid tussen de hoge verwachtingen naar ICT en de invulling daarvan door het ICT departement. Is de performantie van ICT meetbaar?***

Volgens Carl Tilkin-Franssens van KBC kan die zeker gemeten worden, vooral op macroscopisch niveau binnen industrieën en waar het zogenaamde “commodity services” betreft, de diensten die elke dag onontbeerlijk zijn voor de bedrijfsvoering.

Wat het “bouwgedeelte” betreft moet de “waarde zich in de business tonen. Het is aan IT om binnen scope, timing en budget op te leveren met voldoende duidelijke maatstaven die je jezelf oplegt, maar die ook extern kunnen gebenchmarkt worden. Het idee dat ICT vaag is en ongrijpbaar heeft dan weer te maken met het feit dat er onvoldoende zaken zichtbaar gemaakt worden. Als je consequent door de jaren praat over wat je doet begrijpen de mensen de problemen die er ontstaan wel, dan groeit het partnership vanzelf”. “We moeten ons vaak verdedigen, maar als je het volhoudt dan groeit het begrip”.

“Het is zoals met outsourcing: je kan de verantwoordelijkheid niet outsourcen. De boodschap aan de business managers is: als het belangrijk is, hou er u dan mee bezig. En dat moet in een partnership gebeuren. Als ICT voor jou iets moet doen dan moet je er ook mee achteraan gaan. In onze interne marketingslogan heet het “Jouw ICT, onze business”. Je bent er eigenaar van, stuur het mee aan, maar respecteer dat IT op zich een professionalisme is en blijf dan ook een beetje uit het hoe en het wat”.

Roeland Vander Meiren van Pfizer zit in een gedecentraliseerde structuur. Andere behoeften vragen ook andere oplossingen, en dus is IT gedecentraliseerd met een Corporate IT dienst die ondersteuning biedt. Wie zakentoeepassingen ontwikkelt bij Pfizer maakt deel uit van de business en wordt er ook door betaald en gecontroleerd. Het komt erop aan een goeie relatie te onderhouden tussen de verschillende groepen, daarvoor is een Customer Relationship Management opgezet. De groepen worden als interne klanten beschouwd. De internationale dimensie voegt complexere factoren toe zoals taal en afstand en oplossingen die in HQ gemaakt worden die vaak vertaald moeten worden.

Volgens Frank Baelus vraagt de scope van projecten veel aandacht, “een project dat constant wijzigt, dat een *moving target* wordt, is gedoemd om over tijd te gaan”.

***Binnen elk bedrijf moeten voor ICT noden en prioriteiten worden gesteld, en vaak is er een tekort aan middelen en tijd. Hoe wordt dat opgevangen?***

Bij de NMBS, zegt Giovanni Palmieri, maakt ICT deel uit van de holding en is dus gecentraliseerd. De prioriteiten van de ICT-infrastructuur van de NMBS worden door het departement ICT zelf bepaald, daarnaast bepalen de businessplannen van de drie bedrijven van de NMBS de prioriteiten. Deze worden jaarlijks vastgelegd, vaak in het kader van een plan over enkele jaren. Hij vermeldt nog dat het besparingen en budgettaire cuts waren die ertoe geleid hebben dat de business units echte prioriteiten zijn gaan leggen.

Bij de Federale Overheidsdienst Financiën is er een grote moderniseringsbeweging aan de gang met de Copernicus plannen, met een verdriedubbeling van het ICT budget als gevolg, waardoor een “vuurwerk van plannen” werd opgestart. Die worden op dit moment in het kader van Copernicus top-down bepaald. De doelstellingen zijn enerzijds de vernieuwing en de impact van de werkprocessen voor de mensen die op financiën werken. Maar, ook het behoud van de oude werkmethode en de applicaties die ermee gepaard gaan is nodig. “Er is in de periferie van ICT steeds een spanningsveld te bespeuren tussen het vernieuwende en het behoud van bestaande werkmethodes tijdens die vernieuwing”.

***Een van de grootste spanningsvelden is dat tussen een centrale ICT (met efficiëntie en schaalvoordelen) en decentralisatie (met een betere afstemming op de gebruikers).***

In het UZ in Gent is ICT is een utility, dokters verwachten dat de informatie over de patiënten onmiddellijk en altijd beschikbaar is Anders dan bij Pfizer is ICT er gecentraliseerd. “Diensten die hun eigen oplossingen nog hebben komen nu – na een jaar – aan onze deur aankloppen voor ondersteuning. Er is een meerwaarde aan de centrale aanpak in dit nationaal bedrijf. Als er nieuwe oplossingen voor bepaalde niches van bedrijven buitenaf komen, zoeken we naar een win-win situatie door samen te kijken welke componenten kunnen helpen. Centraal is er enkel de basisinformatie nodig”.

Carl Tilkin-Franssens heeft met KBC vanaf dit jaar besloten ICT internationaler aan te pakken. “Decentralisatie en centralisatie is niet noodzakelijk een contradictie. Je kan niet alles op een grote hoop gooien, je hebt al snel 25 core activiteiten en je kan er geen 20 van stilleggen. Naar de dienstverlening toe krijgt iedere afdeling zijn eigen IT, dat is de illusie die we willen wekken”. Internationaal gezien “zullen we in stappen moeten gaan en gebruik maken van herinvesteringsmomenten, de Europese wetgeving die ons naar mekaar drijft”. De wil is echter belangrijk: “het is maar als je het vooraf zegt dat je het gezamenlijk gaat aanpakken dat je er gaat uitkomen. We hebben de organisatie, we hebben de doelstellingen en de rest zal bloed zweet en tranen zijn”. Een bank is zeer geïntegreerd, alles praat met elkaar, het is dan belangrijk dat je het zo oplost”.

***Uit de studie blijkt dat de inhoud van de rol van de ICT manager sterk verandert of aan verandering toe is. ICT managers moeten zich naast hun voormalige eiland ook met de rest van het bedrijf bezighouden en in termen van interne klanten kunnen denken.***

Volgens Giovanni Palmieri moet je als ICT manager niet meer alles zelf kennen, maar vertrouwen op je medewerkers en partners dat zij de technische markt helemaal in de vingers hebben. De nieuwe ICT manager is meer een manager dan een technicus.

De eerste taak van het ICT departement is zorgen dat alle systemen draaien en het bedrijf verder kan, maar een ICT departement dat niet kan innoveren en creëren zal weinig meerwaarde betekenen voor een bedrijf. “Je moet de tijd hebben om voor het product “trein” een meerwaarde te bieden, mensen kunnen nu bijvoorbeeld hun ticket afprinten op hun computer thuis. Die vernieuwingen komen vaak uit discussies tussen business en IT. Een project als Atlas dat de treinen in real time kan traceren betekent een besparing in materieel van 50 tot 60 miljoen euro over 5 jaar. De creativiteit van IT creëert een meerwaarde”.

***ICT afdelingen zijn vaak conservatief en defensief en hebben gebrek aan een proactieve visie, bovendien zijn er vaak werknemers die zelf een beetje van ICT weten die zelf oplossingen “vinden” voor problemen. Hoe ga je daar mee om?***

“Een grotere ICT kennis van de gebruikers is op zich een positief gegeven,” zegt Frank Baelus van FOD Financiën, “het is makkelijker een gemeenschappelijk begrippenkader te vinden. We denken beter in termen van oplossingen in plaats van producten, oplossingen zijn geïntegreerd. Een stand alone ontwikkeling zal altijd moeilijker te integreren zijn. We hebben daarom een aantal technologische standaarden als fundament vastgelegd, samen met de omkadering voor de ICT medewerkers.