

ICT is wél belangrijk, toch...?



De laatste jaren wordt van (beursgenoteerde) ondernemingen steeds meer prestatie en transparantie verwacht. Om te voorkomen dat ze te lui worden en te weinig rekening houden met de belangen van de 'stakeholders' (in dit geval vooral de aandeelhouders) worden afspraken gemaakt over de besturing en verantwoording door de ondernemingsleiding. In goed Nederlands heet dat fenomeen *corporate governance*.

Belanghebbenden zetten de leiding onder druk om meer rekening te houden met hun belangen, zoals de milieubeweging bij de Brent Spar of op dit moment de discussie over de hoogte van de salarissen en opties voor de ondernemingsleiding. Onder die druk gaan organisaties er toe over om in hun verantwoording meer aandacht te besteden aan de betreffende onderwerpen. Zo brengen organisaties sociale jaarverslagen en milieuverslagen uit en moet binnenkort de hoogte en samenstelling van de salarissen van de toppers gedetailleerd worden vermeld.

Nu naar ICT. In elk boek over ICT wordt in ronkende taal aangegeven dat ICT ontzettend belangrijk is voor organisaties, zeker als het gaat om gegevens-intensieve bedrijven zoals bijvoorbeeld banken. Nou lees ik al enkele jaren de jaarverslagen van de meeste banken in Nederland en geloof me maar dat uit de jaarverslagen weinig blijkt over de investeringen in en de bijdrage van ICT. Dit lijkt wat merkwaardig omdat, als ICT zo belangrijk is, er in het kader van governance veel meer aandacht aan zou moeten worden besteed. Andere bedrijfstakken ken ik wat minder, maar als ik afga op wat ik daar van zie, is het volgens mij niet veel beter.

Uiteraard wordt de ICT wel verantwoord. De fantastische Internet-site staat bij investeringen in productiemiddelen en die geweldige database met klantgegevens staat voorname-lijk onder de noemer van verkoopkosten. In de balans komen we deze pareltjes sowieso niet tegen. In de publicaties die specifiek ingaan op de governance van ICT is de aanleiding echter niet zozeer het scala aan mogelijkheden van ICT maar juist meer het gevoel

dat ICT onvoldoende onder controle is en te weinig bijdraagt aan de onderneming. In deze discussie komen alle elementen naar voren die te maken hebben met beheersing en controle. Denk bijvoorbeeld aan de positionering van een interne ICT-afdeling (kosten-c.q. budgetgestuurd, dienstencentrum, marktconform), agency-theorie (wie is de 'principal' en wie is de 'agent'), kwaliteit van de ICT-processen (ISO, CMM, ITIL, PRINCE, INK), voorspelbaarheid van prestaties in relatie tot make-or-buy-beslissingen, et cetera. De onderstroom bij de discussie over ICT-governance is dat ICT gewoon onder controle moet worden gebracht. Al die mooie verhalen zijn leuk maar er moet ook gewoon geld verdiend worden. De mythe van ICT wordt steeds meer teruggebracht tot de basisvragen: wat kunnen we er mee, wat levert het op en hoe gaan we het meten. ICT wordt gewoon ICT. Op zich is dat een gezonde beweging. Als die echter doorslaat, dan komt het accent wel zeer sterk op voorspelbare en beheersbare toepassingen waardoor ook de kans op een verassende, baanbrekende bijdrage een stuk kleiner wordt.

Wie zou bij een onderneming moeten pleiten voor betere prestatie en transparantie van de ICT? De klant? Welnee. Die kiest gewoon om wel of niet producten of diensten af te nemen. De aandeelhouder? Misschien, maar dan ligt dat in het verlengde van de discussie over de resultaten. De overheid? Soms, als door slechte ICT de continuïteit van de bedrijfsvoering in gevaar kan komen. De medewerkers? Zij hebben er weliswaar belang bij om te weten welke investeringen in ICT worden gedaan omdat dat een grote invloed heeft op hun dagelijks werk maar het is ech-

ter niet logisch om deze communicatie te laten verlopen via het jaarverslag.

We kunnen in de discussie over ICT-governance een aantal zaken doortrekken uit de algemene governance-discussie. Als een investering wordt overwogen in een nieuw systeem, dan wordt gekeken wat de invloed is op het ICT-milieu om vast te stellen of het niet te veel rotzooi oplevert, of het eenvoudig op te ruimen is en of de belasting van de infrastructuur niet te hoog is. Wanneer daar te weinig rekening mee wordt gehouden dan komen de actievoerders van ICT-peace die streven naar een duurzame ontwikkeling (afdeling Architectuur, analoog aan greenpeace) in actie om te demonstreren. Uiteraard wordt ook gekeken of er een markt is voor de investering (intern marktonderzoek). Uiteindelijk wordt gekeken of voldoende mensen vertrouwen in de investering hebben. Dat kan via de 'interne bank' (afdeling Control) of via de vrije markt door het uitgeven van systeemaandelen door de systeemeigenaar. Die kunnen dan afgenomen worden door managers en medewerkers die verwachten dat ze door de betere prestaties met het systeem een bonus kunnen verdienen. Het is dus de moeite waard om wat meer te experimenteren met vormen van sturing en verantwoording van ICT die gebaseerd zijn op de verschillende rollen in de samenwerking en een gezonde portie eigenbelang. ■