



Jouw werk,

jouw winkel



‘Niet meer op elk project ‘ja’ zeggen en hopen dat het goed gaat..’

Prof. Dr. Chris Verhoef

P

Prof. Dr. Chris Verhoef is hoogleraar informatica bij de Vrije

Universiteit Amsterdam en wetenschappelijk adviseur bij IT-innovator Info Support. Daarvoor was hij jarenlang wetenschappelijk hoofdadviser bij de Deutsche Bank te New York. Hij heeft vele contacten in de IT-industrie waar hij aan complexe problemen werkt.

De druk op IT (beheer)organisaties neemt door nieuwe bezuinigingsdoelstellingen toe. Wat is de mening van Verhoef daarover? Is het logisch dat bij de huidige economie ook investeringen in IT onder druk komen te staan? “Mensen die zeggen dat IT goedkoper moet, zien IT als een kostenpost, maar dat is een achterhaald idee. IT is van strategisch belang. Dat betekent dat er op een andere manier gedacht moet worden. Neem bijvoor-

beeld papier. Kopieerpapier is een kostenpost, dat koop je gewoon bij de goedkoopste leverancier. Maar voor een uitgever ligt papier heel anders: als hij dat voor een boek nodig heeft, dan is het geen kostenpost meer, maar zijn visitekaartje. Papier is voor hem een productiemiddel en zijn kwaliteit hangt er vanaf. IT is ook zo’n productiefactor. En productiefactoren zijn cruciaal; als bijvoorbeeld de software van een IT-intensief bedrijf te lang uitvalt, ben je binnen een week failliet.”

Het is dus duidelijk dat bij investeringen niet alleen naar kosten, maar juist ook naar baten en risico’s gekeken moet worden. Is outsourcing een optie? “Outsourcen alleen om kosten te besparen is bij bepaalde systemen een goede optie. Bij discretionary investments is dit al minder duidelijk, simpelweg omdat daarbij de eisen vanuit de business moeten komen, en je niet het risico wilt lopen dat een outsourcer met jouw idee meteen naar de concurrent loopt. Er zijn meer redenen waarom je soms wel en soms niet wilt outsourcen. Een algemene aanpak om alles maar over de schutting te gooien werkt vaak niet.”

Hoe komt het toch dat mensen IT als kostenpost beschouwen? Verhoef: “IT is niet zo goed in het kwantificeren van baten. IT’ers denken over het algemeen minder commercieel, ze zijn meer technisch georiënteerd. Ze kunnen in termen van commercie minder goed in één oogopslag duidelijk maken wat het aan geld oplevert. IT moet wat dat betreft een slag maken en volledig transparant gemaakt worden.

Er moet voor gezorgd worden dat mensen anders over IT gaan denken, en bijvoorbeeld IT-gerelateerde zaken uitdrukken in standaard-economische indicatoren zoals ROI, NPV, IRR, DCF enzovoorts. Niet meer op elk project ‘ja’ zeggen en hopen dat het goed gaat...

Vroeger werden er miljoenen in IT geïnvesteerd op basis van vage verhalen. Denk aan de dot.com.hype. Dat kon wél in een goedlopende economie, maar nu moet je echt eerst uitleggen waarom er geïnvesteerd moet worden. Daar is die druk overigens wel goed voor: uitleggen is noodzakelijk in een tijd waarin beancounters het overwicht krijgen en op de kleintjes gaan letten. Er móet een businesscase gebouwd worden, met een economische onderbouwing en met een

reële inschatting van de risico’s, waardoor de toegevoegde waarde ook beter in geld uit te drukken is. Want geld begrijpt iedereen.”

Hoe we de business kunnen overtuigen van nieuwe kansen? Verhoef is daar duidelijk over: “Oppassen met productiefactoren. Zie IT maar als een grondstof van de tegenwoordige tijd. Door meer in IT te investeren, valt er meer winst te genereren. Het kan namelijk zo zijn dat juist als je meer in IT investeert, de baten bij de juiste business cases dan ook toenemen. Niet de kosten moeten omlaag, maar het verschil tussen kosten en baten moet groter worden. Om dat verschil gaat het. En daar moet je slim mee omgaan.”

AG-winkel • Boekenbijlage



‘PM’ers voelen zich over het algemeen heel verantwoordelijk’

Ir. Ans Koning

A

Ans Koning schreef samen met Mark van Onna ‘De Kleine

Prince 2’, later vertaald in ‘The Little Prince 2’. Zij volgde de Lerarenopleiding en een studie Huishoudwetenschappen, waarna ze door haar werk bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken in Mali en Equador in het projectmanagement terecht kwam. Tegenwoordig is ze als Senior Management Trainer werkzaam bij PinkRoccade Educational Services.

Koning: “Door de internationale setting bij het ministerie kwam ik met veel verschillende methodes in aanraking. Toen ik in Nederland terugkwam, was net het jaar ervoor Prince 2 in Nederland geïntroduceerd. Prince 2 is een methode voor projectmanagement die een raamwerk biedt in de communicatie tussen project en opdrachtgever en zo helder maakt waar de verantwoorde-

lijkheden liggen. Het geeft projectmanagers meer houvast om hun krachten en talenten op de goede manier in te zetten waar dat effect heeft. Prince 2 laat ook zien dat verbeteren van projectmanagement een groeiproces is van twee kanten. Veel van wat ik in andere methodes gezien had, kwam in Prince 2 bij elkaar. Daar was ik heel gecharmeerd van; in mijn ogen is het de best practice.”

Dat klinkt allemaal heel mooi, maar er is toch ook wel kritiek? Koning: “Criticasters willen nog wel eens een grote mond hebben omdat ze denken dat Prince 2 enorm bureaucratisch is. Dat heeft te maken met de uitgebreide beschrijving van de methode, waarbij veel informatie als document wordt benoemd. Dat lijkt misschien heel veel, maar in de praktijk zie je dat veel dingen te combineren zijn. Bovendien is veel van de informatie die Prince 2 vraagt vaak al voorhanden. Als die mensen Prince 2 gaan toepassen, gaan ze vaak dingen dubbel doen. Ze gebruiken het raamwerk meer als leidraad; ze houden zich meer strak vast aan formats en formulieren dan dat ze naar de diepere bedoeling kijken. Het is natuurlijk altijd beter om samen met betrokkenen om de tafel te

gaan zitten dan de hele dag achter je bureau een rapport te gaan zitten schrijven. Nog zoiets: checkpoint reports. Een projectmanager die wekelijks een koffiepraatje heeft, levert ook een checkpoint, maar dat wordt niet als zodanig herkend.

Ik heb het idee dat als men zich in de achtergrond en gedachten van Prince 2 verdiept, men dan het heft veel beter zelf in de hand neemt.”

Worden problemen niet teveel bij projectmanagers neergelegd? Volgens Koning nog een misverstand: “Bij veel organisaties denkt met name het management dat het problemen op het gebied van projectmanagement kan oplossen door de projectmanager op training te sturen. Maar als je kijkt naar faalfactoren blijkt vaak dat er bij dat management en de stuurgroepen ook heel veel moet veranderen. Zij moeten over hun eigen rol in projecten nadenken en beter naar de projectmanagers luisteren. Die voelen zich over het algemeen heel verantwoordelijk. Niet alleen voor hun projecten, maar ook voor de dingen die buiten hun invloedssfeer vallen. In lang niet alle organisaties wordt wat met hun kennis van projecten gedaan. De dialoog moet op gang komen!”

Je hebt veel soorten projectmanagers... Koning: “We onderscheiden inderdaad veel persoonlijkheidstypen. Maar het is moeilijk om te zeggen welk type projectmanager het best op welk project kan worden ingezet. Belangrijk is dat een projectmanager die voldoende afstand van de inhoud kan nemen om het geheel te blijven overzien, zeker bij grotere projecten in het voordeel is. Verder moet een goede projectmanager goed over zijn eigen rol in het project nadenken. Hij past zijn manier van managen aan op de mensen in zijn team en het soort en de fase van het project. In de beginfase moet hij veel meer inspirator zijn, hij moet ideeën laten opbloeien en ieders creativiteit stimuleren. Later moet hij die juist indammen, zorgen dat mensen zich aan hun afspraken houden en dat alles afkomt. Als je dat allemaal kunt, ben je heel knap!”

AG-winkel • Boekenbijlage



‘Belangrijk is het herverdelen van werk over de wereld’

Prof. Dr. Daan Rijsenbrij

P

Prof. dr. Daan Rijsenbrij is Vice President Outsourcing bij Cap Gemini Ernst & Young en hoogleraar aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. Rijsenbrij heeft aan een groot aantal publicaties meegewerkt, zowel Nederlandstalig als internationaal.

‘Offshoring’, het uitbesteden van IT-werk aan lagelonenlanden, is een onontkoombare trend, constateerde onderzoeksbureau Gartner Dataquest tijdens zijn voorjaarscongres. Is Rijsenbrij het daarmee eens? “De uitspraak klinkt iets te simpel. Het zal blijken dat de essentie achter de trend ‘offshoring’ niet ligt in het rücksichtslos overhevelen van werk naar lagelonenlanden, maar het herverdelen van werk over de wereld naar de meest optimale plaats. En slecht voor de haperende werkgelegenheid? Dat is een veronderstelling ingegeven door korte termijn, emotioneel getinte overwegin-

gen. Werkzaamheden die wij in Nederland toch al moeilijk kunnen uitvoeren door een kwantitatief en kwalitatief tekort aan IT-deskundigen zullen ongetwijfeld worden overgeheveld naar buiten onze landsgrenzen. Maar daar staat tegenover dat wij tijd krijgen voor nieuwe interessante werkzaamheden die beter passen in ons streven naar een hoogwaardige kenniseconomie. Nederland moet zijn zwaartepunt verschuiven van BackOffice werkzaamheden naar Front - Office werkzaamheden.

Trouwens, wat is er nu mooier dan dat wij het werk naar Polen brengen door daar een BackOffice ‘financiële dienstverlening’ op te richten in plaats van dat onze nieuwe Euro-buren uit Polen hier komen werken? Dat had de minister toch ook kunnen bedenken.

De betekenis van het woord ontwikkelingsland wordt 180 graden gedraaid. Na het ontwikkelen van die landen met ons ontwikkelingsgeld gaan zij, als tegenprestatie, nu voor ons ontwikkelingswerk doen. Een betere investering is nauwelijks denkbaar.”

Het maakt dus niet uit, waar dat werk gedaan wordt? Volgens Rijsenbrij moet een onderneming zich niet druk maken om de locatie van waaruit de externe

service provider zijn werkzaamheden verricht: on-site, on-shore, near-shore, far-shore. Cap Gemini Ernst & Young bepaalt samen met zijn klant de juiste locatie, misschien zelfs wel een combinatie zoals de applicatieontwikkeling in Mumbai, de service delivery vanuit Guangzhou en de meertalige helpdesk vanuit Antwerpen. De eis van de ontvangende partij, de gebruiker, in deze ‘connected world’ wordt toch ook steeds duidelijker? ‘At anytime, from anyplace, with any device’; dus het vanzelfsprekende antwoord van de leverende partij daarop zal moeten zijn: ‘the right service, from the right place, at the right price’. Cap Gemini Ernst & Young voert dat uit onder de noemer Rightshore™. Dat is een benadering op basis van een global delivery model waarbij ervoor wordt gezorgd dat processen, services en/of functies op de best mogelijke locatie worden uitgevoerd vanuit delivery centra in ruim twintig landen.”

Hij vult aan: “In de nabije toekomst zullen we zien dat het niet de financiële drijfveer is die achter ‘offshoring’ zit, maar de aanwezigheid van specifieke competenties op bepaalde locaties. Want goedkoper in de derde wereld? Dat is maar tijdelijk.

Zodra die mensen er meer van weten, willen ze ook meer geld. Straks vindt een deel van de R&D activiteiten plaats in landen rond de Middellandse Zee. Gewoon omdat het daar lekker weer is, het Californië-effect in Europa. Als slimme en innovatieve jongelui kunnen kiezen tussen een regenachtig Amsterdam en een zonnig Marbella, dan brainstormen ze toch liever daar dan hier?