


# KIJKEN NAAR DE TOEKOMST IN EEN BOL VAN MATGLAS





Een aantal onderwerpen is dit jaar de moeite waard om aandacht aan te schenken. Het gaat van een relatief nieuw onderwerp als cloud computing tot – aan de andere kant van het palet – oude getrouwen als SOA en outsourcing.

door: Cok de Zwart

Ook ict-managers zijn verplicht om alles te doen wat in hun vermogen ligt hun organisatie uit de economische ellende te halen. Dat kan door drie belangrijke doelen na te streven:

- Aanzienlijke kostenbesparingen realiseren op de ict-afdeling
- Zowel op het gebied van de informatieverwerking als de telecommunicatie, op alle mogelijke manieren proberen nieuwe technologie inzetten om innovaties mogelijk te maken
- de business ondersteunen in haar streven de processen goedkoper en efficiënter te laten verlopen.

Om deze drie doelstellingen te realiseren zal de ict-manager zich het komend jaar – en de jaren daarna – met de volgende onderwerpen moeten bezighouden:

- **Cloud computing.** Dit fenomeen heeft vorig jaar al voor de nodige opwindning binnen de ict-gemeenschap gezorgd. Veel deskundigen spreken al van een paradigmashift die het gebruik van ict in een revolutionaire stroomversnelling zal brengen. De achterliggende visie is duidelijk: ict wordt een gebruiksgoed, net als water en stroom, dat je naar behoefte uit de muur kunt halen en waarvoor je naar gebruik betaalt. De verwachtingen van de ict-leveranciers zijn hooggespannen. Ze verwachten in 2012 420 miljoen dollar aan cloud computing te kunnen omzetten. Dat is tien procent van de totale wereldwijde ict-uitgaven. De cloud-technologie heeft veel potentie en de op deze technologie gebaseerde oplossingen kunnen ict-managers helpen hun drie bovengenoemde doelstellingen te realiseren. Toch is enige voorzichtigheid geboden. De technologie is nog niet echt uitontwikkeld en er zijn nog onvoldoende standaards. Tot nu toe is cloud computing nog voornamelijk mooie marketingretologie.

*Ict-managers doen er daarom goed aan om het aanbod van cloud computing diensten in 2009 goed in de gaten te houden en met enkele diensten te experimenteren. Dan wordt duidelijk of de technologie ook voor specifieke organisaties voordelen kent.*

- **Virtualisatie.** Virtualisatie is zo langzamerhand gemeengoed geworden in rekencentra. Nu is de werkplekomgeving aan de beurt. De ervaringen die de laatste jaren met virtualisatie zijn opgedaan, zijn ronduit positief. Er zijn gevallen bekend waarbij rekencentra tachtig procent van de servers de deur uit konden doen. Niet vreemd wanneer geen tien maar zestig tot zeventig procent van de rekencapaciteit van een server wordt benut. Hiermee zijn niet



## De glazen bol van Arjen de Graaf: Meten blijft weten

Het managen van de gegevenskwaliteit is van groot belang voor het bedrijfsresultaat en daarmee ook voor de concurrentiepositie van een organisatie. Dat geldt voor, tijdens en na een economische en financiële crisis. Dus ook in 2009 zullen organisaties – zij het gedoseerd – investeren in de kwaliteit van hun gegevens.

Voor 2009 doe ik de volgende voorspellingen:

**Voorspelling 1:** Managementaandacht zal zich focussen op het managen van de kwaliteit van gegevens om risico's (en ongewenste afwijkingen) te beperken en de eigen flexibiliteit te verhogen. De mate van flexibiliteit zal daarbij de bepalende succesfactor zijn.

Gegevenskwaliteit is een aspect dat bij onder meer datawarehousing, SOA, Business Intelligence of Master Data Management, Customer Data Integration en CRM dringende aandacht behoeft. Waar al deze benaderingen tegen aanlopen is de soms gebrekkige kwaliteit van de gegevens in de bronsystemen. Daarbij gaat het er niet om de kwaliteit van de gegevens tijdelijk of eenmalig conform de verwachtingen op orde te brengen, maar vooral om de vervuiling of gebrekkige kwaliteit te voorkomen. Dus om gegevenskwaliteitsmanagement (GKM). Het is een proces in een organisatie dat, inclusief de benodigde verantwoordelijkheden, eenduidig belegd dient te worden binnen de organisatie.

**Voorspelling 2:** Nog meer aandacht voor (het managen van) integratie als middel om kosten te besparen en vooral centjes te verdienen.

Integratie gaat over 'het maken van' of 'het opnemen in' het grote geheel. Je kunt dit thema benaderen vanuit een puur ict-achtige kijk, zoals gegevens-/data-integratie of applicatie-integratie. Het krijgt tevens aandacht van allerlei andere methoden die informatie uit meerdere (legacy) systemen op een meer generieke en geïntegreerde manier beschikbaar willen stellen aan gebruikers of klanten. Daarbij gaat het bij een aantal van deze methoden niet alleen om de implementatie en gebruik van ondersteunende ict (onder andere tooling of dashboards). De integratie tussen de business en ict voert daar namelijk de boventoon. Het succes van een project, bijvoorbeeld een implementatie van een tool, een dashboard of een gegevensintegratie, wordt sterk bepaald door de verwachtingen van en het perspectief voor de business. Die context omvat de samenhang tussen de bedrijfsdoelen, de bedrijfsprocessen,

de ondersteunende ict en de mensen in de organisatie. Daarmee is het, net als bij het managen van de kwaliteit van gegevens, een proces in de organisatie en is het geen tijdelijke activiteit of programma maar een traject van continue verbetering.

**Voorspelling 3:** Het managen van transparantie.

Organisaties zijn geïnteresseerd in de vraag of ze hun processen effectief en efficiënt uitvoeren. Dus of zij hun bedrijfsdoelstellingen realiseren en de bijbehorende processen zodanig uitvoeren dat de kosten laag zijn en de kwaliteit hoog. Dat is uiteraard van belang voor het bedrijfsresultaat én voor de concurrentiepositie van de organisatie. Kennis daarover is essentieel. Business Proces Management (BPM) geeft structureel aandacht aan de eerder genoemde samenhang tussen de bedrijfsdoelen, de bedrijfsprocessen (met prestatie-indicatoren), de ondersteunende ict en de mensen in de organisatie vanuit de invalshoek 'processen'. Bedrijfsregels raken de kern van het bedrijfsproces. Ze geven richting aan het gedrag van de medewerker, bieden normen voor effectiviteit en bewaken de gegevenskwaliteit. Daardoor maken ze ook de efficiëntie van bedrijfsprocessen meetbaar. Gegevenskwaliteitsmetingen met behulp van de bedrijfsregel aanpak zorgen voor inzicht in het functioneren van processen en kunnen er voor zorgen dat deze transparant worden. Wettelijke verplichtingen, het compliant zijn, et cetera, voeden deze trend ook.

### Resumé

Bovenstaande drie voorspellingen zijn ook in 'goede' tijden vanzelfsprekend aandachtspunten voor een gedegen opererende organisatie. In mindere tijden zijn ze echter noodzakelijk! De economische dynamiek van 2009 zal in elke branche haar slachtoffers vinden. Intern zaken snel op orde krijgen, flexibel ondernemen en een klein beetje geluk zorgen ervoor dat de dynamiek de organisatie niet zal opslokken. Ook voor 2009 is mijn devies: meten is weten.

(Arjen de Graaf is algemeen directeur van Arvix en redacteur van TIEM)

alleen veel kosten te besparen op aanschaf, beheer en exploitatie van hardware, maar wordt ook een belangrijke bijdrage geleverd aan het terugdringen van de uitstoot van milieuschadelijke stoffen, zoals CO<sub>2</sub>. Virtualisatie van de werkplek is een logische volgende stap. De technologie is heel geschikt voor arbeidsplekken waar slechts een paar applicaties worden gebruikt.

*Ict-managers doen er daarom goed aan om de ict-infrastructuur zo veel mogelijk te gaan virtualiseren. Meer efficiëntie en minder uitgaven zullen daarmee hun deel worden.*

- **Service-georiënteerde Architecturen.** Velen kunnen de afkorting SOA niet meer horen. Dat betekent echter niet dat het thema Service Oriëntatie achterhaald is. Veel organisaties zijn ermee begonnen en zitten volop in SOA-projecten. Om die reden zal SOA ook in 2009 een belangrijk thema blijven, ontdaan van alle hype die is vervangen door realiteitszin. De verwachting is dat SOA-applicaties aanzienlijke besparingen en hogere doorlooptijden in de primaire bedrijfsprocessen kunnen realiseren.  
*Ict-managers doen er daarom goed aan om – ondanks het feit dat het begrip hen zo langzamerhand de keel uithangt – ook in 2009 hun aandacht op de lopende SOA-projecten gericht te houden en zo mogelijk nieuwe projecten te starten. Vroeg of laat betaalt deze focus zich terug.*
- **Web 2.0 en Social Computing.** Wiki's, blogs en sociale netwerken blijven ook in 2009 actueel en een rol vervullen in het uitwisselen van informatie. Het is wel van belang om dergelijke applicaties op een goede en veilige manier te integreren in de organisatie-infrastructuur. Het is zeker de aandacht van de ict-manager waard, omdat Social Computing een belangrijke bijdrage kan leveren aan een betere communicatie in de organisatie en daarmee aan een meer open en transparante organisatiecultuur. En dat kan – volgens sommige onderzoekers – weer leiden tot meer omzet en winst. Daarnaast worden dergelijke tools ingezet als belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde om nieuw – jong – personeel te werven.  
*Ict-managers doen er daarom goed aan om Social Computing in hun ict-plannen op te nemen en serieus in te gaan op vragen vanuit de organisatie naar de inzet van dergelijke tools. Ook om wildgroei tegen te gaan, want mensen kunnen deze applicaties inzetten zonder de ict-afdeling erbij te betrekken.*
- **Groene ict.** Ook in 2009 zal groene ict niets van zijn glans verliezen. Maar met de groene ict-problematiek kan de ict-manager wel tussen twee vuren komen te zitten. Enerzijds levert hij een positieve bijdrage aan het milieuvriendelijke imago van zijn organisatie en realiseert hij - op den duur - reële besparingen op de energiekosten. Het is echter de vraag of hij dit jaar voldoende budget kan krijgen om energiebesparende maatregelen te nemen. Alle overtuigingskracht zal hij moeten gebruiken om duidelijk te maken dat het gebruik van groene ict uiteindelijk ook onder de streep geld gaat opleveren.  
*Ict-managers doen er daarom goed aan om - ondanks alle crises en budgetbeperkingen - hun inspanningen op het gebied van groene ict niet te verslappen. Al was het alleen maar om hun verantwoordelijkheid als aardbewoner te nemen.*

# OOK IN 2009 ZAL GROENE ICT NIETS VAN ZIJN GLANS VERLIEZEN

- **Apple-wereld.** Dit jaar wordt het jaar van Apple. Het begon allemaal met de iPhone en de mogelijkheid die Apple biedt om bestanden met Exchange uit te wisselen. Ook de centrale beheeroplossingen die Apple voor de iPhone biedt, hebben er toe bijgedragen dat Apple de standaard is geworden in mobiele communicatie. Sinds enige tijd zijn de Apple-computers uitgerust met Intel-chips. Daardoor kan ook Windows draaien op dit platform en dus kan Apple-apparatuur worden opgenomen in de ict-infrastructuur. Temeer daar de nieuwe versie van het besturingssysteem Mac OS X, Snow Leopard, daartoe ook goede beheervoorzieningen biedt. Wanneer het Microsoft niet lukt om van Windows 7 (de opvolger of verbeterde versie van Windows Vista) een succes te maken, dan zal Apple - en met Apple ook de Linux-wereld - daarvan zeker profiteren.

*Ict-managers doen er goed aan om de ontwikkelingen in de omgeving van Apple goed in de gaten te houden en de inspanningen van Microsoft nauwlettend te volgen.*

- **Open source.** Vanwege de economische crisis en teruglopende ict-budgetten mag open source software (OSS) zich in een toenemende belangstelling verheugen. Het aanbod groeit gestaag.

Dat betekent dat goedkope, maar vooral ook kwalitatief goede en innovatieve applicaties op de markt komen. Om open source software goed te kunnen benutten, is het wel zaak om, intern dan wel extern, de ondersteuning goed te regelen. Ook verdient het aanbeveling om actief in de open source gemeenschappen te participeren.

*Ict-managers doen er daarom goed aan om open source alternatieven in hun aanschafoverwegingen te betrekken. Dat zal best lastig zijn, omdat een goede methode ontbreekt om kosten en baten van OSS in vergelijking met leveranciers applicaties te maken.*

- **Telecommunicatie.** In deze periode waarin sterk op de kosten moet worden gelet, is het zaak om



De glazen bol van Mart van de Kerkhof:

## Toename noodzaak correcte informatiehuishouding

We hebben te maken met een crisis waarbij juist ook veel organisaties van professionals sterk betrokken zijn. Advocaten, accountants en management-consultants voorspellen moeilijke tijden en nemen hun maatregelen. Als eerste gaat de rem op personeel en bestedingen. Natuurlijk staan ook de ict-investeringen onder druk. Ik verwacht in ieder geval dat de prioriteiten en plannen worden bijgesteld. Maar juist ook organisaties van professionals kennen de kracht van ict en zullen strategisch kijken naar mogelijkheden om een positie te behouden of te versterken. Mijn voorspelling voor 2009 houd ik nog in lijn met de trends van vóór de crisis. Omdat ik denk dat het gaat om ontwikkelingen die uiteindelijk niet door de crisis worden beïnvloed. Misschien blijkt het een mooie voorspelling voor 2010. Als de crisis is bezworen met in 2009 bedachte ict-toepassingen.

### Social software

In organisaties van professionals is er grote aandacht voor de ondersteuning van de onderlinge samenwerking in de dienstver-

lening naar de cliënt. Geheel buiten de bedrijfs-ict *roadmaps* om zijn veel kenniswerkers inmiddels vertrouwd geraakt met social software tools die vanuit de webwereld zijn opgekomen. Sociale netwerken, wiki's, weblogs, RSS readers, zijn al ingezet voor persoonlijk gebruik. Om contact te leggen met vakgenoten, kennis uit te wisselen, bij te blijven in de professie. In 2009 zullen veel organisaties deze tools gaan inzetten als bedrijfstoepassing; de vraag van de gebruikers daarnaar is dwingend. Er is een groot aanbod van webplatform gebaseerde social tools, maar het ziet er inmiddels toch naar uit dat veel ict-afdelingen kiezen voor Sharepoint (MOSS) 2007 van Microsoft. Een product dat de kern van de gewenste functionaliteit lijkt te kunnen leveren. Sharepoint-projecten, van verkenningen tot implementaties, zullen overal opduiken in 2009.

### Portals en personalisatie

Bedrijfsportals die op één webpagina kenniswerkers toegang bieden tot verschillende informatiebronnen en applica-

ties zijn bij veel organisaties van professionals in gebruik. Maar in 2009 worden de *one-size-fits-all* portals ingeruild voor persoonlijke portals: *my portal*. De configuratie van het portal is in handen van de kenniswerker die zich eigenhandig abonneert op informatiediensten en applicaties, de koppeling legt naar relevante deelverzamelingen van het document management systeem, project- en teamspace inricht en de (scherm)presentatie kiest. De wens naar deze functionaliteit is versterkt door de ervaringen die zijn opgedaan met social software (communities, weblogs, wiki's, RSS), waarmee eindgebruikers de informatie- en communicatie-omgeving met enkele muisklikken naar eigen smaak inrichten. Het is ook hier Sharepoint (MOSS) 2007 dat hoge ogen gooit om de gewenste functionaliteit binnen de bedrijfsomgeving te realiseren. Nog meer Sharepoint-projecten dus in 2009.

### Documentmanagement en elektronisch dossier

Door de crisis in de financiële sector neemt de noodzaak tot een correcte informatiehuishouding

alleen maar toe. Ongetwijfeld gaan er in 2009 gedwongen veel boeken open en de zorg is of in die boeken alles is bijgeschreven. Zijn de dossiers compleet én toegankelijk? Veel organisaties van professionals hadden het in gebruik nemen van een document management systeem als elektronisch dossier al op de ict-agenda van 2009 staan. Onder druk van de huidige situatie zullen dergelijke trajecten in 2009 in aantal groeien en een heel hoge prioriteit krijgen. En dan gaat het niet alleen over het ter beschikking stellen van de technologie. Maar vooral ook om de uitdaging tot een volledige implementatie te komen, in weerwil van het eigenzinnig karakter van de typische professional. Niet uitgesloten is het dat de implementatie van de social software tools wordt geremd vanwege het té vrije karakter ervan, in het licht van de wettelijk verplicht na te volgen en nu uiterst actuele *information compliance*.

(Mart van de Kerkhof is kennismanager op het advocatenkantoor Allen & Overy LLP en redacteur van TIEM)

# ORGANISATIES GAAN STEEDS MEER DE WERKNEMER CENTRAAL STELLEN

ook eens naar het telecommunicatiedomein te kijken. Daar zijn forse besparingen mogelijk door de – veelal al lang afgeschreven – traditionele telefooncentrales en –apparatuur te vervangen door moderne, software gestuurde alternatieven. Ook is het zinvol om te onderzoeken of telecommunicatiediensten als een managed service of volgens een SaaS-model kunnen

worden afgenomen. Het is overigens opvallend hoe weinig belangstelling er de laatste jaren is voor telecommunicatie. Vaak valt de telecom nog onder de verantwoordelijkheid van de Interne Dienst. In die gevallen waarin telecom onder auspiciën van de ict-afdeling valt, is een stiefmoederlijke behandeling haar deel.

*Ict-managers doen er daarom goed aan om telecommunicatie in 2009 op hun agenda te zetten en te proberen dit fenomeen onder de aandacht van het topmanagement te brengen. Forse besparingen zijn hier mogelijk.*

- **Business Intelligence.** Wanneer een organisatie in zwaar weer terecht komt, is het des te noodzakelijker snel over goede stuurinformatie te beschikken om tijdig maatregelen te kunnen nemen. Aangezien 2009 voor veel organisaties een lastig jaar zal worden, is Business Intelligence (BI) een belangrijk aandachtspunt voor de ict-manager. BI-oplossingen moeten echter wel beantwoorden aan de concrete behoefte van de business. Aan de inzet van derge-



## De glazen bol van René van de Kieft: Lessen uit de financiële crisis

Tallos zijn de artikelen en boeken over de financiële crisis waarin de wereldeconomie verzeild is geraakt. De ene analyse is nog spitsvondiger dan de andere. Je zou haast verwachten dat we met een dergelijke 'know how power' niet meer in een crisis van deze omvang terecht hadden kunnen komen. Wat mogen we in het licht van de crisis verwachten van de financiële industrie als we weten dat er maar één zekerheid is: de vergrijzing? Laat ik een drietal trends noemen:

### **Van complexiteit naar transparante eenvoud**

We kunnen kiezen uit honderden financiële producten. In Zweden kan een deelnemer aan een pensioenregeling kiezen uit tweehonderd investeringsfondsen. En uit hoeveel verschillende spaarrekeningen kan een consument wel niet kiezen? Vroeger hadden we het ziekenfonds en nu de zorgverzekering met allerlei varianten op aanvullende verzekeringen. Een normaal mens ziet door de bomen het bos niet meer. Naar mijn overtuiging zullen de financiële producten sterk vereenvoudigen. Niet alleen op de consumentenmarkt, maar ook in B2B. We hebben veel geleerd van alle 'niet te begrijpen' producten. We snapten de risico's eigenlijk niet en geavanceerde

econometrische modellen boden schijnzekerheid. De eenvoud zal vanzelf afgedwongen worden omdat dienstverleners met een transparante en eenvoudige productstructuur (natuurlijk goed geprijsd) klanten naar zich toe zullen trekken. Bedrijven spelen daar al op in, om er maar enkele te noemen: Interpolis glashelder, Bulpa, the choice is yours.

### **Minder sparen, meer uitgeven**

De grondstofprijzen zijn in een mum van tijd tot spectaculair lage niveaus gedaald. Lang zal dit naar verwachting niet duren. Als de economie weer gaat aantrekken zullen de prijzen weer snel herstellen. In sommige scenario's van OESO is er - mede vanwege de klimaatveranderingen - niet genoeg voedsel om de wereldbevolking te voeden. Deze ontwikkelingen zullen leiden tot prijsstijgingen. Of anders gezegd prijsinflatie. Geld op de bankrekening wordt minder waard. De klassieke levenscyclustheorie is 'out of order'. Mensen gaan niet meer vanzelfsprekend sparen als ze kinderen krijgen en ouder worden. Geldontwaarding maakt mensen ervan bewust dat ze hun geld beter nu kunnen besteden. De belangrijkste categorie van ontspaarders zijn de gepensioneerden die niet langer sparen voor het nageslacht. Deze groep neemt sterk toe. Ouderen willen zo lang mogelijk

op zichzelf wonen en zullen veel geld besteden aan alle vormen van ict die deze onafhankelijkheid ondersteunen. De Wereldbank verwacht dat de besparingen met enkele procentpunten zullen dalen in de komende twintig jaar. Meer ontsparen versterkt direct de consumptie-prijsspiraal. Alleen in de glazen bol kunnen we zien hoe dat gaat eindigen.

### **Maatschappelijk verantwoord ondernemen en achterwaartse integratie**

Net als bij de tweede trend lijken de eerste signalen het tegendeel aan te tonen. De vraag naar het aantal hybride auto's neemt sterker af dan de vraag naar gewone auto's: de aanschafwaarde ligt hoger. Zolang brandstof relatief goedkoop is zal de consument in moeijkere tijden kiezen voor het goedkope alternatief. Maar de trend naar maatschappelijk verantwoord ondernemen is ingezet vanuit de grote multinationals, de financiële dienstverlening, de pensioensector, de voedselindustrie. Al deze sectoren worden zeer nauwlettend gevolgd op maatschappelijk rendement. Toch zal het bloed kruipen... Kortom er moet economische meerwaarde zijn. Achterwaartse integratie zal deze ontwikkeling versterken. Hier bedoelt als het voorkomen van niet-wenselijke

uitkomsten. Preventie wordt business. Verzekeraars zullen hierin vooroplopen en technologische innovaties versterken deze tendens. Premiedifferentiatie draagt ook nog een steentje bij. In de gezondheidszorg is deze ontwikkeling al gaande, maar een veel bredere toepassing is denkbaar zoals bijvoorbeeld in alle vormen van beveiliging.

De financiële dienstverlening is losgeslagen van haar ankers en is een doel op zichzelf geworden vanuit de veronderstelling dat geld in zichzelf geld oplevert. In werkelijkheid is er geld verdiend met kunstig ontwikkelde producten die zeer waardevol leken totdat duidelijk werd wat de inhoud was: gebakken lucht. In de hiervoor geschetste ontwikkelingen zal de financiële dienstverlening weer terugkomen bij de oorsprong van haar bestaan: het versterken van welvaart en welzijn. De broodnodige rust en het noodzakelijke vertrouwen worden dan weer in ere hersteld. Het is nog een kwestie van tijd....

(René van de Kieft is lid van de Raad van Bestuur van PGGM en redacteur van TIEM)



## De glazen bol van Guus Pijpers: De mens centraal, niet het werk

### Trend 1 – Mensen houden van mensen

Het leger kenniswerkers groeit met de dag. Geavanceerde technische middelen zorgen dat we toegang hebben tot alle informatie, die ook nog eens flink toeneemt. Toch zien we dat juist de nieuwste communicatiemiddelen steeds meer zijn gericht op het bij elkaar brengen van mensen. In het persoonlijk contact met mensen zijn we grootgebracht. Zo was het ook in onze eerste baan en zo krijgen we echt belangrijke informatie.

In plaats van nog meer technologie zullen mensen elkaar nog meer en eerder gaan opzoeken.

### Trend 2 – Anders organiseren

De hiërarchie van organisaties bestaat niet meer. In de komende jaren wordt meer en meer

samengewerkt tussen mensen op basis van afspraken die ze met elkaar maken, de doelen en resultaten die ze overeenkomen en een hoogwaardig onderling vertrouwen. De groei van het aantal zelfstandigen toont aan dat werken ook, juist, gebeurt tussen mensen vanuit verschillende organisatievormen. Daarbij zijn we als maatschappij nog wel zoekende hoe je het beste kunt samenwerken. Want niet elke taak is outputgestuurd en niet iedereen kan de vrijheid aan om thuis te werken. Ook de instrumenten die managers inzetten in deze nieuwe samenwerkingsvormen, moeten nog worden ontwikkeld.

Mensen gaan steeds meer samenwerken op basis van onderlinge afspraken én vertrouwen, in vernieuwende samenwerkingsverbanden.

**Trend 3 – De werknemer centraal**  
Organisaties gaan steeds meer de werknemer centraal stellen, niet het werk. Vroeger ging het om werken met het hoofd en met de handen, nu gaat het om het hoofd en het hart. Organisaties huren daarmee een deel van de hersencapaciteit van hun werknemers.

De huidige informatiewerker is goed opgeleid. Kenniswerkers willen werken bij organisaties die open zijn. Salaris is niet meer bepalend, maar wel de uitstraling van een bedrijf en het feit dat medewerkers privé en werk goed kunnen combineren. Ze willen hun 'intuïtieve' en 'nieuwe' manier van communiceren en informatie delen ook in hun werk behouden. Informatiewerkers vragen zich vooral af, of ze zichzelf kunnen ontplooiën bij een organisatie. Het is voor hen

erg belangrijk om een wereldwijd, virtueel netwerk te hebben, binnen en buiten de organisatie. Daaruit halen ze belangrijke kennis voor hun dagelijkse werk. Meer dan ooit kijken huidige en potentiële werknemers ook naar de gebruikte ict-middelen van een organisatie. Ze lachen om een leaseauto of een papa-dag. Maar de laatste ict-gadgets én onbepaalde, wereldwijde toegang tot alle informatie en tot elkaar maken het verschil of ze bij een organisatie komen ... of zelfs blijven. De werknemer komt steeds centraler te staan. Het werk volgt.

(Guus Pijpers is managing director van Acuerdis en redacteur van TIEM)

lijke tools behoort daarom een degelijke businesscase ten grondslag liggen. Daarnaast is het belangrijk de kwaliteit van de gegevens te bewaken.

*Ict-managers doen er daarom goed aan om het komend jaar BI als een belangrijk instrument te gaan inzetten. De BI-initiatieven moeten echter heel gericht en doelbewust worden ingezet. Aan een ongecontroleerde overvloed aan data heeft niemand wat.*

- **Outsourcing.** In discussies over kostenbesparingen komt het thema outsourcing als vanzelfsprekend ook op de agenda te staan. Dat zal dus ook in 2009 het geval zijn. Natuurlijk zal ook de verbetering van de kwaliteit van de ict-dienstverlening een belangrijk argument blijven om uiteindelijk tot uitbesteding over te gaan. Maar de verwachting is dat het kostenaspect – ooit de belangrijkste drijfveer om ict te outsourcen – weer nadrukkelijk in de overwegingen wordt betrokken. Dat geldt niet alleen voor ict-outsourcing, maar ook voor Business Process Outsourcing (BPO).

*Ict-managers doen er daarom goed aan om outsourcing planmatig aan te pakken en niet in paniek delen van hun activiteiten buiten de deur te plaatsen in de hoop en verwachting dat externe aanbieders deze wel goedkoper kunnen uitvoeren. Het goed uitonderhandelen van de contracten is en blijft van groot belang.*

De allesoverheersende vragen waarop nog geen antwoord kan worden gegeven, zijn natuurlijk of de economische recessie zich daadwerkelijk zal doorzetten en of de financiële crisis ook heel diep de reële economie zal raken. Duidelijk is wel dat veel organi-

saties maatregelen nemen om zich 'stormbestendig' te maken om voorbereid te zijn op alle eventualiteiten. Dat om die reden ook de ict-budgetten onder druk komen te staan, staat buiten kijf. Maar of die druk zich zal vertalen in een daling van de budgetten, is nog onzeker. Volgens Forrester stokt de groei voor uitgaven aan hard- en software, consultancy en outsourcing services. Ook het analistenbureau IDC meent dat het ict-budget weinig tot niet zal stijgen. AME Research heeft eveneens het idee dat de ict-budgetten niet echt zullen stijgen. Volgens branchevereniging ICT Office groeien de totale ict-bestedingen in 2009 naar verwachting met 1,1 procent. Met name software en services groeien met respectievelijk 5 procent en 4 procent. De bestedingen aan hardware stabiliseren zich. De telecom/internetsector krimpt iets. De ict-branche groeit net als voorgaande jaren meer dan de economie als geheel, die in 2009 volgens het CPB terugloopt met 0,75 procent. De totale markt omvang voor de ict-bestedingen groeit naar verwachting tot € 31 miljard. Zoals altijd: de glazen bol waarin de toekomst kan worden gelezen, is van troebel matglas. Overigens, stel dat alle voorspellingen over het slechte economische tij niet zullen uitkomen, dan nog heeft de ict-manager die zich in 2009 richt op de tien bovengenoemde trends, heel wat goed gereedschap in handen om zijn doelstellingen (kostenbesparingen, ondersteuning van de business en van innovatieve initiatieven) te realiseren. ■