

Jaargang 6, nummer 3, september 2009

Ernst & Young



EYe on ICT

Inhoud

Voorwoord	3
ICT-strategie; lust of last?	5
Een stappenplan om te komen tot een ICT-strategie	10
Duurzame ICT in de crisis	14
Succesvolle ICT-innovatie: de maatschappelijke Business Case	16
Data Governance; een must voor iedere onderneming	18
Informatiebeveiliging kan niet zonder strategie	21
Kort nieuws	24
Uit de pers	26
Colofon	28

Voorwoord

Voor u ligt het derde nummer uit 2009 van de nieuwsbrief EYe on ICT. Één van de onderwerpen die steeds weer terugkeert in de media, discussies, congressen en seminars is ICT-strategie. En de afstemming van die ICT-strategie op de organisatiestrategie. Over dat onderwerp is het laatste woord kennelijk nog niet gezegd en om die reden hebben we ICT-strategie als thema voor dit nummer gekozen.

Het hoofdartikel gaat in op de noodzaak van een ICT-strategie en neemt daarbij de ontwikkelingen in de gezondheidszorg als voorbeeld. Zorgverleners in Nederland dienen zich steeds meer als ondernemers te gedragen en het afstemmen van de ICT-strategie op de organisatiestrategie heeft in deze sector daarom in toenemende mate de aandacht. Het is naar onze mening een bijzonder interessant artikel geworden dat zeer de moeite waard is om te lezen.

Minstens zo boeiend is het tweede artikel waarin wordt ingegaan op een stappenplan om tot een ICT-strategie te komen. Aan de hand van de drie stappen (1) formuleren ICT-strategie, (2) optimaliseren van business/IT alignment en (3) inrichten van IT Governance is het mogelijk te komen tot een strategisch businessinformatieplan. Het model is praktisch toepasbaar en heeft dat in de praktijk al vele malen bewezen.

Daarnaast hebben wij in deze aflevering een interessant artikel over duurzame ICT in de crisis. ICT blijkt voor 2% bij te dragen aan de wereldwijde CO₂-uitstoot. Het artikel beschrijft de conclusies van een onderzoek dat gedaan is in het kader van de ICT Barometer. Dit onderwerp geniet warme belangstelling maar er dient ook nog veel terrein ontgonnen te worden.

Om in de eerder genoemde sector gezondheidszorg te blijven, gaat het vierde artikel over een succesvolle ICT-innovatie in die sector: de maatschappelijke business case. Deze helpt partijen om voor probleemgebieden oplossingen te zoeken door het beschrijven van verschillende perspectieven en deze objectief en onderbouwd tegen elkaar af te wegen.

Specifiek wordt ingegaan op 'data governance' waarbij de data binnen een organisatie worden beheerst gedurende de gehele levenscyclus in termen van beschikbaarheid, betrouwbaarheid, datadefinitie, -eigenaarschap en -onderhoud. In het artikel wordt het belang van data governance beschreven en de inhoud van een goed data-governance-programma.

Het laatste artikel van deze editie behandelt de relatie tussen de ICT-strategie en informatiebeveiliging. Deze relatie lijkt voor de hand te liggen, toch wordt in dit artikel een originele invalshoek gekozen om deze relatie te belichten.

Tot slot vindt u in deze nieuwsbrief enkele korte nieuwsberichten en interessante persberichten. Wij hopen dat het weer een geslaagd geheel van artikelen is geworden en wensen u veel leesplezier toe!

Namens de redactie,

Arjan Hassing

ICT-strategie; lust of last?

Alex Klaassen

Veel organisaties hebben geen expliciete ICT-strategie. Toch constateren we dat ICT bij die zelfde organisaties de basisbehoeften lijkt te vervullen. Het adagium "strategy is what we do" lijkt daarmee een van toepassing zijnde benadering voor veel organisaties. De vraag die zich hierbij opdringt is of op deze wijze ICT - en het mede daaraan verbonden informatiemanagement - wel op de 'beste' wijze wordt ingezet. Is de ondersteuning door ICT wel dusdanig dat een optimale bijdrage wordt gerealiseerd bij het behalen van de bedrijfsdoelstellingen? Omdat binnen de gezondheidszorg een aantal kenmerkende ontwikkelingen spelen, wordt in dit artikel deze sector als casus genomen. Hierbij gaan wij in op de voordelen van het positioneren van ICT op een strategisch niveau en reiken wij handvatten aan gericht op het ontwikkelen van een ICT-strategie.

Kenmerkende ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg

De kranten staan bijna dagelijks vol met ontwikkelingen in de gezondheidszorg: het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD), de behoefte aan verdere commercialisering van de zorginstellingen, het transparant maken en terugdringen van de kosten, etcetera. De huidige ontwikkelingen binnen de zorg kunnen op drie niveaus worden onderscheiden:

1. Europees niveau;
2. Landelijk niveau;
3. Zorginstellingniveau.

Europees niveau

De Europese Commissie (EC) heeft in 2004 een visie ontwikkeld waarin zij een beeld heeft geschetst over de rol die ICT in de zorgverlening moet gaan spelen. In het kort komt het erop neer dat zij van mening is dat een verdere 'digitalisering' van de zorg zal leiden tot een verhoging van de welvaart en het welzijn van de Europese Burgers. Deze "e-Health"-benadering is vervolgens uitgewerkt in een actieplan dat de desbetreffende ministers van de aangesloten lidstaten hebben overgenomen. De lidstaten van de Europese Unie zijn dus verantwoordelijk voor de realisatie van deze visie, maar de progressie wordt door de EC getoetst via periodieke benchmarks.

Landelijk niveau

Vanuit het Europese actieplan worden op landelijk niveau allerlei acties en initiatieven ondernomen. Het landelijke EPD is daarvan een goed voorbeeld. Daarnaast spelen ook meer specifieke landelijke ontwikkelingen, zoals in Nederland de DBC/DOT-bekostigingsmethodiek en het kostenniveau.

Zorginstellingniveau

Zorginstellingen zitten daarnaast in een steeds commerciëler wordend speelveld en dienen zich hieraan aan te passen. Zij moeten bijvoorbeeld een kosten-baten-afweging maken en hoe zij de potentiële klant (lees patiënt) kunnen bereiken zodat die bij hen de diensten (zorg) afneemt.

Al deze ontwikkelingen hebben gemeen dat zij voor de realisatie van deze ambities en acties, sterk - of volledig - afhankelijk zijn van de inzet van ICT. Een andere overeenkomst is dat zij het businessmodel van een zorginstelling direct of indirect raken. Zij hebben daarmee dus expliciet een strategische impact en - vanwege de afhankelijkheid van ICT - ICT daarmee dus ook.

Toch zien we nog vaak dat ICT niet op strategische agenda van de directieleden van zorginstellingen staat. Veelal is sprake van een hoofd ICT dat rapporteert aan de financieel verantwoordelijke. De ICT-prioriteit wordt veelal primair gedreven door datgene wat vanuit een externe factor (bijvoorbeeld de overheid) als eerste geregeld moet zijn. Dit wordt dan nog met grote inspanning gecombineerd met het realiseren van de gebruikerswensen (die ICT vaak als een commodity zien) waardoor een situatie ontstaat waarin ICT-afdelingen niet toekomen aan waarmee ze zich eigenlijk zouden moeten bezighouden.

Door deze situatie is weinig (strategische) sturing mogelijk en wordt de potentiële toegevoegde waarde van ICT te vaak suboptimaal benut.

Hoe kan deze cirkel worden doorbroken? Hiervoor zou naar onze mening een aantal zaken bij zorginstellingen anders ingericht en aangepakt dienen te worden. Op een hoog niveau zou deze verandering kunnen worden samengevat in de volgende aspecten:

1. ICT-rollen & verantwoordelijkheden;
2. ICT-strategie;
3. Ontwikkeling van een ICT-strategie.

ICT-rollen en verantwoordelijkheden

De eerste en misschien meest ingrijpende stap is het onderkennen van de strategische impact van ICT en daaraan vervolgens adequaat invulling geven voor wat betreft de positionering van de eindverantwoordelijkheid van ICT. Zolang diegene die op directieniveau invulling moet geven aan ICT geen achtergrond heeft in deze materie zal die persoon ICT besturen vanuit zijn/haar primaire competentie. Zo zal een Chief Financial Officer (CFO) bijvoorbeeld vooral naar ICT kijken vanuit een kosten-baten-verhouding. Dit is natuurlijk mogelijk, maar volgens Jack Welsh (voormalig Chief Executive Officer General Electric) zijn ondernemingen die een aparte CIO (Chief Information Officer) hebben, significant innovatiever met de inzet van hun ICT. Daarmee wordt volgens hem een substantieel hogere bijdrage geleverd aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Wij zien ook dat het aantal ondernemingen met een CIO of vergelijkbare functie, in Nederland lager ligt dan bijvoorbeeld in de VS.

Ons eerste advies is derhalve het aanstellen van een persoon op directieniveau die verantwoordelijk is voor 'informatiemanagement'. Deze Informatiemanager zou primair verantwoordelijk voor de beleidsvorming (ICT-strategie) en beleidsuitvoering ten aanzien van ICT moeten zijn. Maar wat houdt nu een dergelijke strategie in en hoe ontwikkel je die?

ICT-strategie

Een strategie bevat op het hoogste niveau een antwoord op de volgende vier vragen:

Het waarom <i>Waarom doen we dit?</i>
Het wie <i>Voor wie doen we dit</i>
Het wat <i>Welke producten en diensten?</i>
Het hoe <i>Hoe doen we dit het meest efficiënt?</i>

figuur 1. bron: AlignIT; Richard Wyatt-Haines, 2007

Als een sleutelfiguur in de organisatie om de ICT-strategie wordt gevraagd, zou deze moeten kunnen vertellen waarom ICT in de organisatie bestaat, aan wie ICT producten/diensten levert, wat ICT dan levert en hoe ze die diensten leveren. Het antwoord op deze vragen hangt daarbij weer in veel gevallen sterk af van aan wie je deze vraag stelt. Dit is belangrijk omdat dit ook bepaalt in hoeverre de strategie een innovatief karakter zal krijgen dan wel hoeveel inspanningen het formaliseren van de huidige situatie zal vergen. Er zijn een zestal stijlen te onderscheiden met betrekking tot deze kwestie:

Stijl	Wie heeft beslissingsbevoegdheid
Lijn Monarchie	Een groep businessleiders of individuele managers op directie-niveau vanuit de business, niet zijnde ICT-managers.
ICT Monarchie	ICT-managers
Feodaal	Businessunit-verantwoordelijken, procesverantwoordelijken.
Federaal	Directieniveau en businessunit-verantwoordelijken
ICT Oligopolie	ICT-directeuren en een andere groep (business- of proces-verantwoordelijken)
Anarchie	Elke individuele gebruiker

(vrije vertaling van: MIT Sloan School Center for Information Systems Research (CISR), 2003)

Een valkuil bij het bepalen van een strategie is dat zij een formele vastlegging is van een al bestaande informele werkelijkheid. En dit hoeft niet noodzakelijkerwijs te betekenen dat hiermee de gezochte verbetering voor de inzet van ICT is bereikt, integendeel.

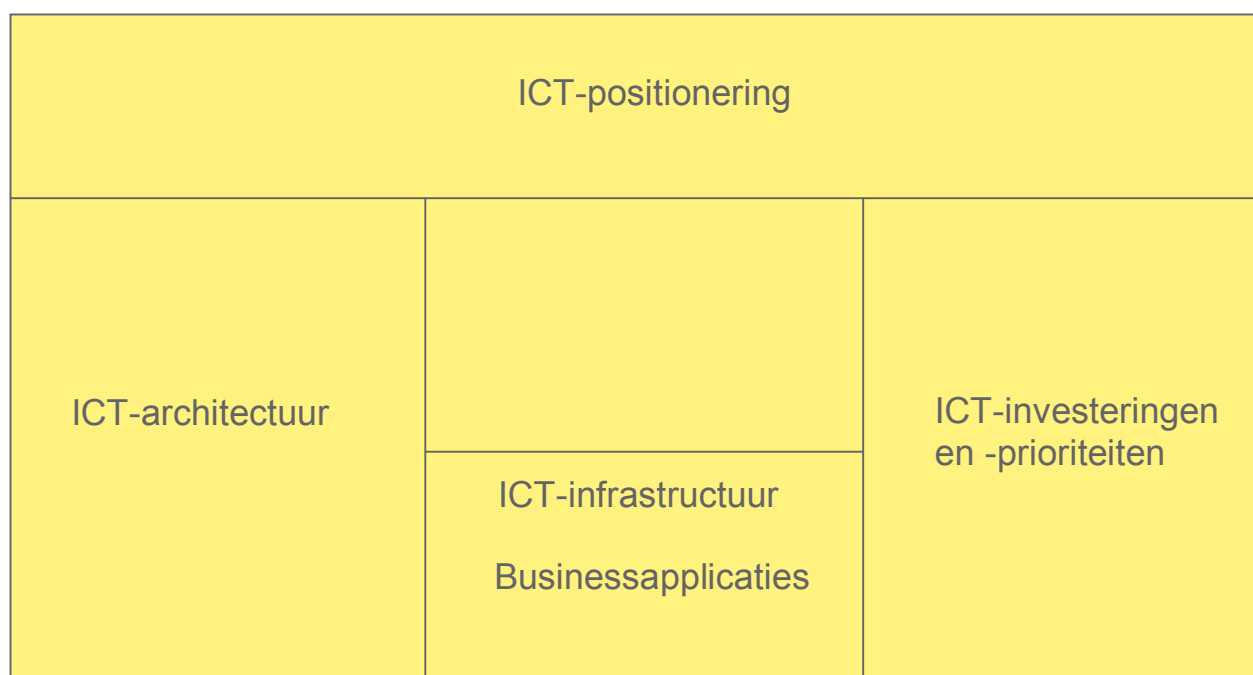
De ontwikkeling van een ICT-strategie

Het zal niemand verbazen, maar dé aanpak voor de ontwikkeling van een ICT-strategie bestaat niet. Wel kunnen we vijf sleutelvragen formuleren die beantwoord dienen te worden en een denkmodel aanbieden.

De vijf sleutelvragen

Binnen de context van de vorige vier vragen (waarom, wie, wat en hoe), moet elke ICT-strategie meer geconcretiseerde, vijf aan elkaar gerelateerde vragen beantwoorden:

- 1) Hoe moet ICT gepositioneerd worden? ('waarom', 'wie' en 'wat' uit figuur 1)
- 2) Welke architectuur past hier het beste bij? (het 'hoe' uit figuur 1)
- 3) Welke infrastructuur kan hierbij als basis dienen? (het 'hoe' uit figuur 1)
- 4) Welke applicaties passen het beste bij de gevraagde functionaliteit, architectuur en ICT-positionering? (het 'hoe' uit figuur 1)
- 5) Hoeveel en waarin moet er geïnvesteerd worden en op welke manier besluiten we dat? (het 'hoe' uit figuur 1)

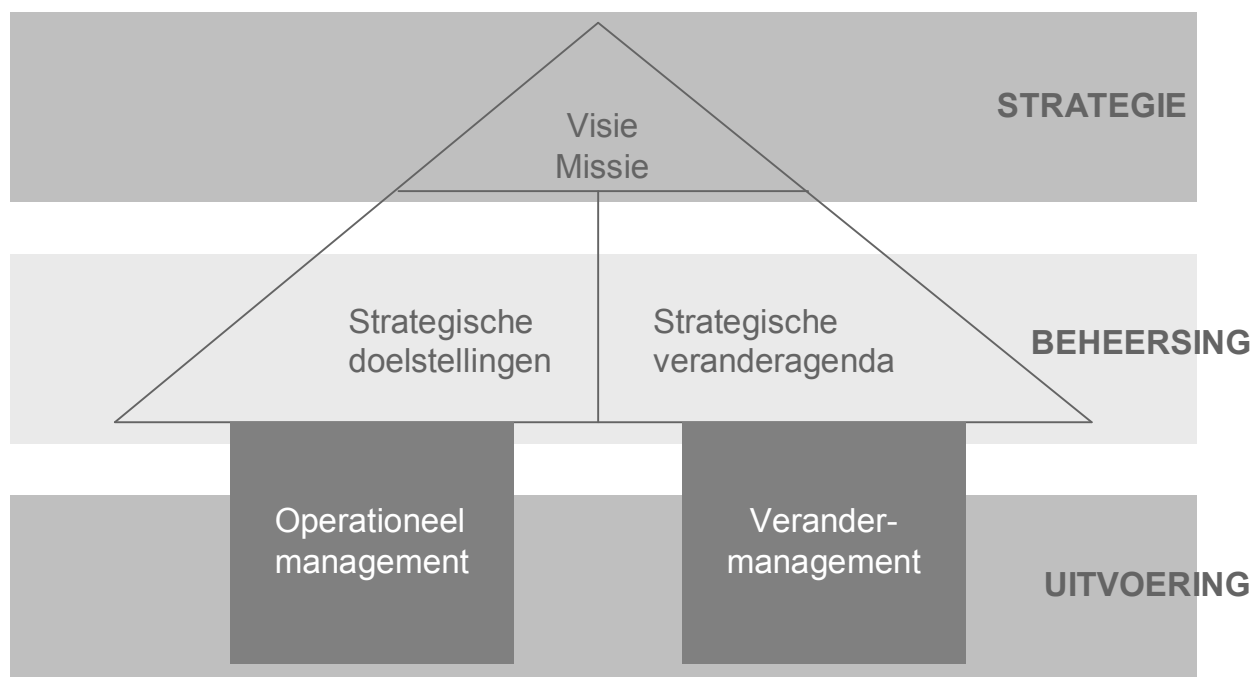


figuur 4. bron: IT Governance, P. Weill & J.W. Ross 2004

Denkmodel voor ICT-strategie-ontwikkeling

De keuze van de aanpak hangt af van een aantal variabelen. Wat is bijvoorbeeld de cultuur van de organisatie: overlegcultuur of juist niet? Wat is de mate van volwassenheid en strategisch denkvermogen van de ICT-organisatie: is deze primair uitvoerend of meer conceptueel? Hoeveel tijd is er voor het ontwikkelen en implementeren van de strategie etcetera. Het voert te ver om hier nu dieper op in te gaan. Een juiste keuze van de aanpak is echter wel het noodzakelijke fundament voor niet alleen de ontwikkeling van een goede strategie, maar ook randvoorwaardelijk voor de daaropvolgende implementatie van die strategie.

Daarmee is zij bepalend voor het succes van de strategie. Een ICT-strategie kan inhoudelijk nog zo 'goed' zijn, als zij niet wordt gedragen, blijft het een papieren exercitie.
 Een denkmodel dat wij zelf regelmatig hanteren bij het beantwoorden van de vijf sleutelvragen, op een wijze die afhankelijk is van de gekozen aanpak, is hieronder weergegeven:



figuur 5: denkmodel ICT-strategie: Ernst & Young, 2009

Dit denkmodel hanteert een aantal dwarsdoorsneden waarmee de volledigheid van de te ontwikkelen strategie kan worden gewaarborgd:

- Het denken in de lagen strategie (ICT-positionering, waarom, wie en wat), beheersing (hoe) en uitvoering (hoe). Bij de uitvoering gaan we al richting de uitgangspunten voor de procesinrichting.
- Het denken in een operationele dimensie (de dagelijkse activiteiten ter ondersteuning van de lijn) en de veranderingsdimensie (de projectmatige activiteiten die de gewenste veranderingen prioriteren, alloceren en doorvoeren).

De voordelen van een ICT-strategie en ICT positioneren op strategisch niveau

Onderzoek heeft uitgewezen dat organisaties die een eenduidige, goed geformuleerde en bewaakte ICT-strategie volgen, 20% beter presteren maken dan ondernemingen die dit niet doen (bron: AlignIT; Richard Wyatt-Haines, 2007). Voor instellingen in de zorgverlening zal winst wellicht niet de enige en/of belangrijkste reden zijn. Het toenemende vermogen om de patiënt centraal te kunnen stellen wellicht wel! Het optimaal inzetten van ICT kan daarbij wel eens een conditio sine qua non zijn.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Tobias Houwert: e-mail tobias.houwert@nl.ey.com of telefoonnummer 030-2592316.

Een stappenplan om te komen tot een ICT-strategie

Jasper de Vries en Age-Jan van der Meer

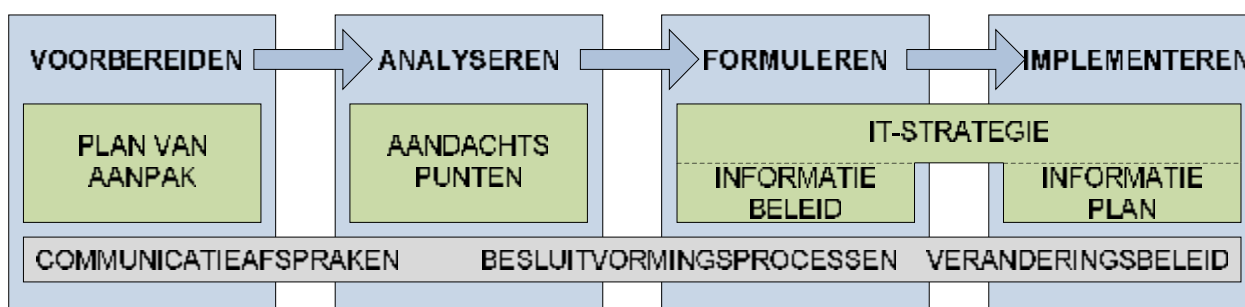
Inleiding

Een *strategisch businessinformatieplan* (SBIP) is een middel om op gestructureerde wijze 'IT Effectiveness' te vergroten doordat het kaderstellend is voor een langere periode en gebaseerd is op de wensen van de proceseigenaren. 'IT Effectiveness' betreft het optimaliseren van de toegevoegde waarde die ICT aan de proceseigenaren levert.

Het SBIP-raamwerk is een hulpmiddel om te komen tot een strategisch businessinformatie-plan, oftewel een heldere ICT-strategie. Het stappenplan bestaat uit: het formuleren van een ICT-strategie, het optimaliseren van business/IT alignment en het inrichten van IT governance.

1 Formuleren van een ICT-strategie

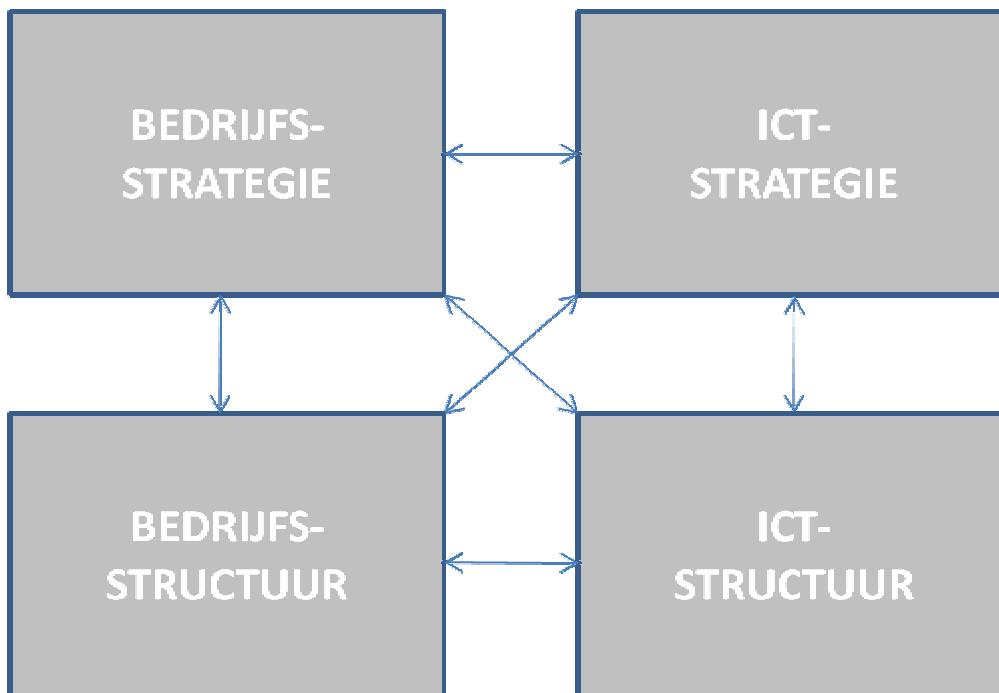
Een ICT-strategie beschrijft de manier waarop de inzet van ICT helpt de missie en doelen van de organisatie te realiseren. Het bestaat uit informatiebeleid en een informatieplan. Informatiebeleid omvat uitgangspunten die in de visie van het management in acht genomen moeten worden binnen de ICT-functie. Het informatieplan wordt hiervan afgeleid. Het biedt een groeipad waarlangs alle verbeteringen en aanpassingen in de informatievoorziening kunnen worden doorgevoerd. Gedurende het gehele traject dient aandacht besteed te worden aan communicatieafspraken, besluitvormingsprocessen en veranderingsbeleid.



figuur 1. Formuleren van ICT-strategie

2 Optimaliseren van business/IT alignment

Om inzicht te krijgen in business/IT alignment hebben Henderson & Venkatraman (1999) het Strategic Alignment Model (SAM) ontwikkeld die verschillende perspectieven van alignment weergeeft. Het model wordt gebruikt voor de bewustwording van de samenhang tussen vier dynamische elementen: bedrijfsstrategie, ICT-strategie, bedrijfsstructuur en ICT-structuur. Deze vier elementen dienen op elkaar afgestemd te zijn.



figuur 2. Het Strategic Alignment Model

Naast aandacht voor de vier elementen geeft Luftman (1996) zes dimensies aan die invloed hebben op de mate waarin business/IT alignment wordt bereikt. Het betreft de dimensies communicatie, coöperatie, competenties, bereik en architecturen, waardemeting en besturing. Het nastreven van alignment wordt geoptimaliseerd door het beoordelen van de volwassenheid van elk van deze dimensies en hieruit verbeterpunten af te leiden. Het *Alignment Maturity Model* (AMM) kan hierbij een hulpmiddel zijn.

Alignment Maturity Model

Dit model is opgebouwd uit de dimensies (1) communicatie, (2) competency and value measurement, (3) governance, (4) partnership, (5) scope en architectuur en (6) skills. Aan de hand van een assessment op deze zes gebieden wordt de volwassenheid van business en IT alignment van een organisatie vastgesteld. Er worden vijf volwassenheidsniveaus onderscheiden en meetbaar gemaakt. De volwassenheid kan per dimensie kan worden weergegeven.

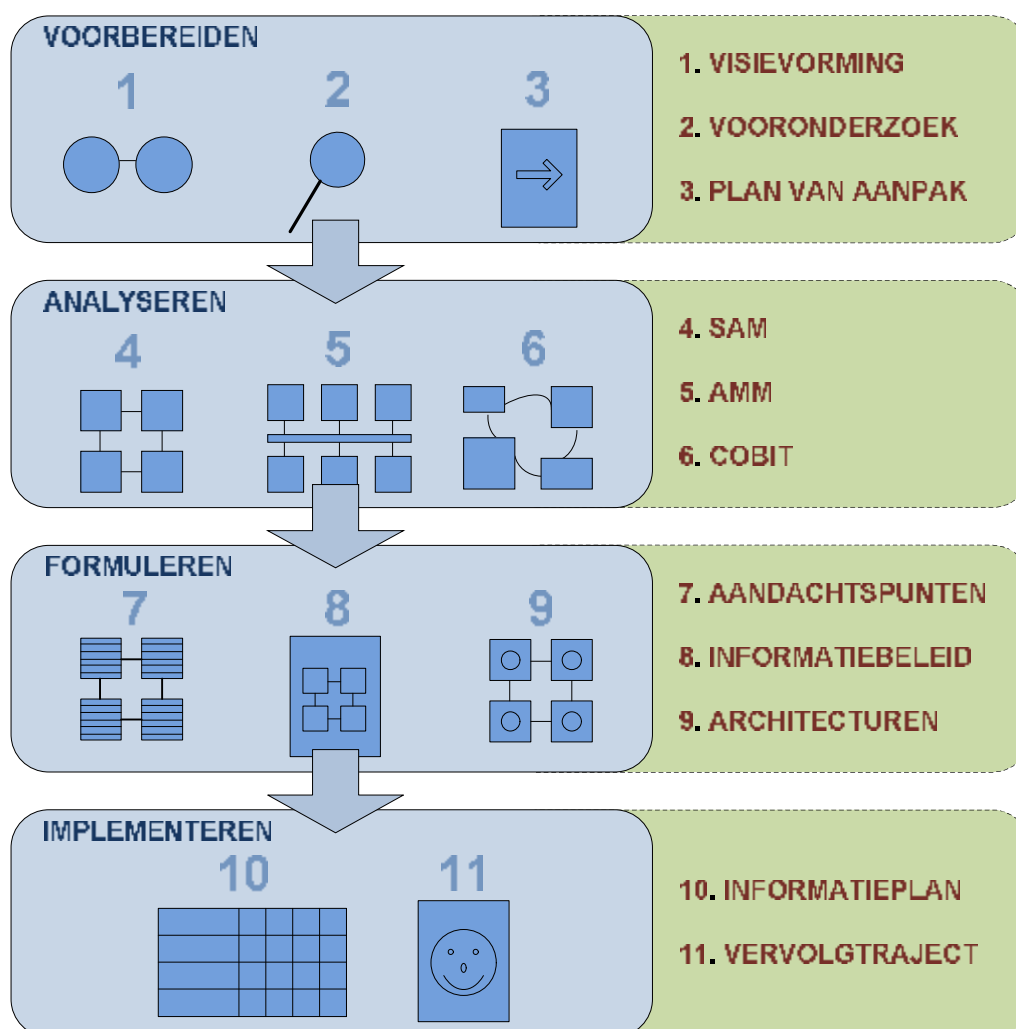
3 Inrichten van IT governance

Het inrichten van IT governance is eveneens belangrijk. IT governance bestaat uit leiderschap, organisatorische structuren en besturingsprocessen. Leiderschap is nodig om op ICT in de organisatie toezicht te houden, over ICT verantwoording af te leggen, ICT te besturen en te beheersen.

Het IT Governance Institute (2003) heeft het raamwerk Control Objectives for Information and related Technology (CobiT) ontworpen ter ondersteuning van het inrichten van IT governance. In dit raamwerk worden 34 besturingsprocessen onderkend die onderverdeeld zijn in vijf focusgebieden: waardelevering, strategische alignment, middelenbeheer, risicobeheersing en prestatiemeting.

4 Strategische businessinformatieplanning

Wanneer de hierboven beschreven maatregelen worden gecombineerd, ontstaat een sterk raamwerk gericht op de onderkende ICT-knelpunten. Het raamwerk wordt gebruikt voor het opstellen van een SBIP en bestaat uit de fasen voorbereiden, analyseren, formuleren en implementeren.



figuur 3. Het SBIP-raamwerk

Het uiteindelijke SBIP is in zijn definitieve vorm gedurende meerdere jaren taakstellend voor de gehele organisatie. Het bevat een ICT-strategie bestaande uit informatiebeleid en een informatieplan.

Conclusie

Een SBIP is een krachtige methode om te komen tot een heldere ICT-strategie. De behoefte aan een SBIP-raamwerk is ontstaan omdat bestaande methodieken te ingewikkeld en te mechanisch zijn, geen samenhang tussen de verschillende aandachtsgebieden vertonen en niet het gehele spectrum van ICT-strategie, business/IT alignment en IT Governance, afdekken. Het SBIP-model is een combinatie van bestaande modellen, resulterend in één praktisch toepasbaar model dat stap voor stap kan worden doorlopen.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Age-Jan van der Meer: e-mail age-jan.van.der.meer@nl.ey.com of telefoonnummer 055-5291321.

Duurzame ICT in de crisis

Jacob Verschuur

Recent onderzoek door Ernst & Young heeft aangetoond dat ICT verantwoordelijk is voor 2% van de wereldwijde CO2-uitstoot. Dit is gelijk aan de wereldwijde CO2-uitstoot van de luchtvaartindustrie.

CO2-uitstoot door ICT wordt veroorzaakt door het fabriceren, distribueren en energieverbruik van laptops, PC's, servers, mobiele telefoons en koelsystemen. Elke dag worden ongeveer een half miljoen laptops en PC's, 22.000 servers en ongeveer 1,5 miljoen mobieltjes 'weggegooid'.

Het onderzoek is in het kader van de ICT Barometer in 2009 voor het eerst gehouden onder ruim zeshonderd Nederlandse directeuren, managers en professionals uit het bedrijfsleven, onderverdeeld naar productie/industrie, handel/distributie en dienstverlening/financiële instellingen en de (semi) overheid.

De conclusies

Ondanks de sterk groeiende aandacht voor energiebesparing en klimaatverandering, is duurzame ICT in organisaties nog onbekend. Ruim de helft van de managers heeft er zelfs nog nooit van gehoord. De plaats die duurzame ICT inneemt in organisaties is nog klein en de genomen initiatieven zijn dan ook minimaal.

De bekendheid met duurzame ICT is het grootst in organisaties met meer dan 500 medewerkers (52%) en het kleinst bij de overheid en non-profit-instellingen, waar 61% ermee onbekend is. Hoewel duurzame ICT nauwelijks belangrijk wordt gevonden, zet de helft van de organisaties bewust apparaten uit tijdens afwezigheid of 's nachts. Het efficiënte gebruik van printers is tevens een regelmatig voorkomend initiatief (29%). Een kwart van de ondervraagden geeft aan dat de organisatie geen initiatieven neemt op het gebied van duurzame ICT. De belangrijkste reden om dat wel te doen is het besparen van kosten (70%), maar ook verantwoord ondernemen (50%) en de reputatie van de organisatie (31%) worden vaak genoemd.

De ondervraagden verwachten dat duurzame ICT belangrijker wordt binnen organisaties en dat, ondanks de economische crisis, de budgetten ervoor zullen groeien. Volgens de ondervraagde managers is duurzame ICT voornamelijk de verantwoordelijkheid van ICT-fabrikanten en de overheid.

Er is nog veel terrein te winnen op het gebied van duurzame ICT. Opvallend is dat met name binnen de overheid er veel onbekendheid met dit fenomeen is, terwijl diezelfde overheid besloten heeft om 100 procent duurzaam te gaan inkopen. De voorbeeldfunctie van de overheid komt op dit gebied bepaald niet uit de verf. Over het feit dat ondervraagden de ICT-fabrikanten en de overheid verantwoordelijk houden voor duurzame ICT, kan worden gezegd dat het makkelijk is om naar anderen te wijzen. Management met ICT-verantwoordelijkheid moet zich absoluut bewust zijn van een duurzame samenleving en de grote rol van duurzame ICT hierin. Daarbij is het goed om te beseffen dat initiatieven op het gebied van duurzame ICT ook geld kunnen opleveren.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Jacob Verschuur: e-mail jacob.verschuur@nl.ey.com of telefoonnummer 088-4071521.

Succesvolle ICT-innovatie: de maatschappelijke Business Case

Peter van Felius

Wie de overheidsmarkt met een innovatief ICT-product bedient, komt al snel van een koude kermis thuis. Het woud van partijen, regels, financiers en belangen maken het vermarkten van een product of dienst uitermate complex. De woningbouw, gemeenten, het onderwijs of de zorg kennen vele voorbeelden van vastgelopen introducties van ICT-diensten of -producten. Van elektronische dossiers, kostenreductieprogramma's en software tot slimme technologie. De techniek is er allang klaar voor, maar marktpartijen worstelen met de lancering, positionering, de marktpenetratie en het verkrijgen van financiering in het publieke domein.

Voorbeelden uit de zorg

Om dit probleem te tackelen is in één van die publieke sectoren, de langdurende zorg, inmiddels ervaring opgedaan met het instrument de maatschappelijke Business Case (mBC). In deze sector spelen ICT-onderwerpen als zorg op afstand, screen to screen zorg, online disease management, domotica, e-health of thuiszorgtechnologie een steeds prominentere rol. Deze technieken helpen cliënten te communiceren met hulpverleners, maakt diagnose en behandeling op afstand mogelijk, geeft patiënten een tool om hun ziekte onder controle te krijgen of brengt comfort en veiligheid bij ouderen in de thuissituatie. Bovendien vragen trends als de vergrijzing, toenemende zorgvraag en de arbeidsproblematiek in de zorg om slimmer werken en betere automatisering middels ICT.

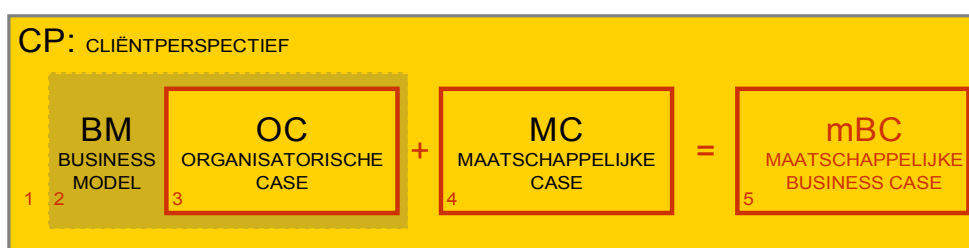
Analyse van knelpunten

Ondanks de urgentie en kansen zijn publieke investeringen in ICT en technologie nog minimaal. Zorginstellingen die sterk inzetten op ICT raken soms zelfs zwaar in de problemen. En dat is in andere publieke sectoren niet anders. Onze ervaring leert dat knelpunten bij ICT-innovatie in het publieke domein zich vooral voordoen in a) stakeholdermanagement, b) de financiering en c) het aantonen van de maatschappelijke meerwaarde. De maatschappelijke businesscase helpt partijen om voor deze drie probleemgebieden oplossingen te zoeken door het beschrijven van verschillende perspectieven en deze objectief en onderbouwd tegen elkaar af te wegen.

De mBC 'in a nutshell'

De kracht van de mBC is dat het in een gezamenlijk proces zowel een economische als een maatschappelijke casus bouwt en deze tegen elkaar afweegt. Door het beschrijven van vijf onderling verbonden perspectieven komen partijen tot één gedeelde totaal kosten-baten-afweging van een ICT-project. De eerste casus, *het cliëntperspectief*, beschrijft de primaire basisbehoeften van de cliënt die bevredigd worden door het creëren van waarde met een vernieuwend organisatieconcept. Denken vanuit de ICT is hier uit den boze, het gaat om het ondubbelzinnig aantonen van de 'society-pull' in plaats van de 'technology-push'. De tweede casus, *het businessmodel* beschrijft de scope van het ICT-project en schenkt aandacht aan minimale basisvereisten, continuïteit en kopieerbaarheid: wie doet wat en hoe bed je de ICT succesvol in in het primaire proces van zorg, onderwijs of overheid.

Casus drie, de *organisatorische case* beschrijft investeringen, kosten en opbrengsten berekend vanuit de organisatie. De *maatschappelijke case* beschrijft alle stakeholders in relatie tot de impact en de gekwantificeerde maatschappelijke effecten die het ICT-project bewerkstelligt: wat brengt het de maatschappij in euro's op, in termen van preventie, arbeidsproductiviteit, gezondheidswinst of ander maatschappelijk nut. De laatste case, de mBC, vat casus één tot en met vier samen en beschrijft de levensvatbaarheid, succesfactoren, risico's en de aanbevelingen voor toekomstige financiering.



De rode draad is eenvoudig maar krachtig: we bouwen vijf cases in vijf perspectieven die zorgen dat elke betrokken partij de meerwaarde van het ICT-project snapt en de oplossing omarmt. Een casus voor de cliënt/eindgebruiker als uitgangspunt, één casus voor de professional, één voor de organisatie/directie, één voor de stakeholders en één voor de financiers.

Conclusie

ICT-innovatie in het publieke domein kan succesvoller zijn door deze zorgvuldig te onderbouwen met een maatschappelijke businesscase. De methode heeft inmiddels zijn succes bewezen en wordt veelvuldig toegepast. In juni 2009 won de methode de wonen-zorg en welzijn 'Best Practice Award 2009'.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Luc Demoulin of Peter van Felius: e-mail luc.demoulin@nl.ey.com en peter.van.felius@nl.ey.com of telefoonnummer 030-2592158

Data Governance; een must voor iedere onderneming

Martin van der Meijden

Inleiding

De vraag of een organisatie een bedrijfsstrategie nodig heeft, zullen maar weinig betrokkenen met 'nee' beantwoorden. Dat daarnaast een ICT-strategie noodzakelijk is, zal eveneens binnen de meeste managementlagen van iedere zichzelf respecterende organisatie kunnen worden beaamd. Als vervolgens gevraagd wordt wat het standpunt van de organisatie is op het gebied van Data Governance blijft het echter vaak stil. In het digitale tijdperk is het goed opzetten van Data Governance een 'must' voor iedere onderneming die concurrerend wil blijven en daarnaast de wens heeft aan wet- en regelgeving te voldoen.

In dit artikel over Data Governance komen achtereenvolgens de volgende onderwerpen aan de orde:

- 1) Wat is Data Governance?
- 2) Waarom is Data Governance belangrijk?
- 3) Zes vragen om de status van uw Data Governance te bepalen.

Wat is Data Governance?

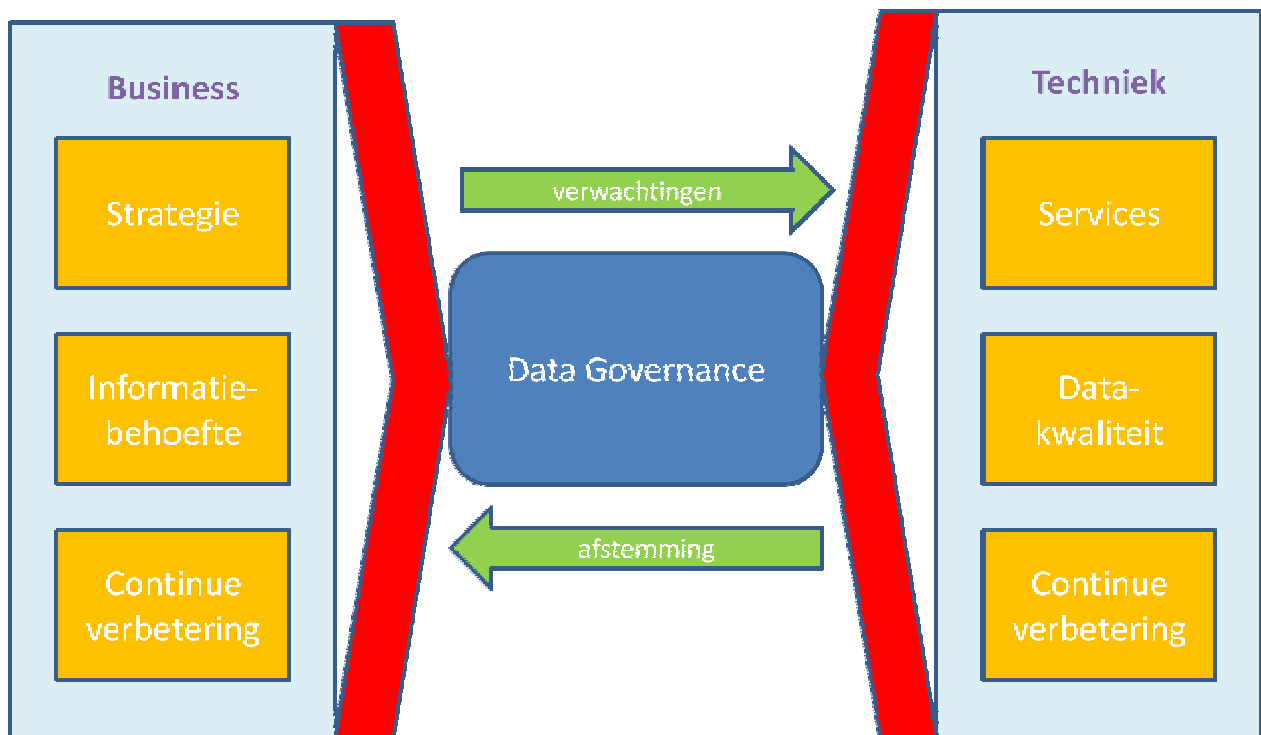
Data Governance gaat over het beheersen van data (zowel op papier als elektronisch) in de organisatie gedurende de gehele datalevenscyclus in termen van beschikbaarheid, betrouwbaarheid, maar ook in termen van datadefinitie en data-eigenaarschap en -onderhoud.

Een goed Data Governance-programma bevat:

1. Een organisatiemodel met daarin gedefinieerd de rollen en verantwoordelijkheden, het eigenaarschap en de communicatielijnen;
2. Beleid en standaarden, met de datadefinities, enterprise data-modellen en de beschrijving van datastromen;
3. Processen en procedures met daarin aandacht voor de wijze van monitoren van data, het wijzigingsbeheer en aanwijzingen voor het gebruik van data;
4. Informatiesystemen die voldoende mogelijkheden bevatten om het organisatiemodel en het beleid te ondersteunen;

Waarborgen om de uitvoering van voldoende kwaliteit te doen zijn.

De figuur hierna geeft een schematisch overzicht van Data Governance en de integratie met de bedrijfsstrategie.



figuur 1. integratie Data Governance en strategie

Waarom is Data Governance belangrijk?

Het nemen van de juiste beslissing vereist goede informatie. Hierbij maakt het niet uit of het gaat om het voldoen aan wetgeving/compliance, groeistrategie of operationele beslissingen. Om tot juiste informatie te komen dient de onderliggende data van voldoende kwaliteit te zijn. Daarbij wordt onder 'kwaliteit' van data beschouwd data die

- een 'getrouwe weergave van de werkelijkheid' vormen; en
- in voldoende mate beveiligd zijn tegen onbevoegd gebruik. Zie hiervoor ook het artikel van Martin Wijnmaalen.

Veel organisaties weten echter niet welke data kritisch voor hen zijn. Als al bekend is welke data cruciaal zijn, is dit belang vaak niet uit te drukken in meetbare waarden. In sommige gevallen is zelfs sprake van outsourcing waarbij de data verspreid is over meerdere leveranciers en waarbij additionele informatie-aanvragen tegen meerprijs worden afgewikkeld. Zeker gezien de veranderingen in informatiebehoefte, kunnen de kosten danig oplopen. Het management van cruciale data wordt vaak gezien als een ICT-issue, terwijl ICT alleen de operationele verantwoordelijkheid heeft. De vragen hoe de data beheerd zouden kunnen worden door de business en welke mogelijkheden dit biedt, worden hierbij zelden gesteld.

Een organisatie die haar Data Governance op orde heeft, zal merken dat dit ook grote voordelen biedt bij het voldoen aan wettelijke bewaartermijnen voor actuele thema's als Basel II, Solvency II en verantwoording aan toezichthouders. Bedrijven die geen werkend Data Governance-model hebben, zullen bij deze thema's minstens zoveel tijd kwijt zijn aan de voorbereiding (opzetten van Data Governance-elementen) als aan het voldoen aan de gestelde eisen.

Zes vragen om de status van uw Data Governance te bepalen

Om de status van uw Data Governance te bepalen, kunt u de volgende vragen stellen:

- 1) Is bekend welke data in de organisatie kritisch zijn?
- 2) Is van alle relevante data binnen de organisatie bekend, wie hiervoor verantwoordelijk is en waar deze zijn opgeslagen?
- 3) Is sprake van één hoofdbron van data en worden de overige data hiermee gesynchroniseerd?
- 4) Is het eenvoudig om een aansluiting te maken tussen data uit verschillende informatiesystemen binnen de organisatie?
- 5) Kan de kwaliteit van de data worden vastgesteld en vindt dit ook plaats?
- 6) Is er sprake van datavervuiling?

Als één of meer van de bovenstaande vragen met 'nee' wordt beantwoord, loont het zeer waarschijnlijk de moeite om Data Governance in uw organisatie meer aandacht te geven. Wij praten u graag bij over de wijze waarop.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Martijn van der Meijden: e-mail martijn.van.der.meijden@nl.ey.com of telefoonnummer 030-2592319.

Informatiebeveiliging kan niet zonder strategie

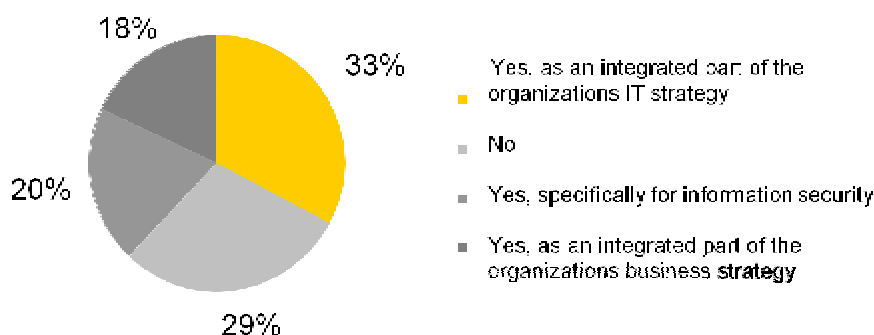
Martin Wijnmaalen

Wanneer wij het navigatiesysteem gebruiken in de auto kan na het inbrengen van de adresgegevens een scherm verschijnen met de vraag of de snelste of de kortste route berekend moet worden, of wel of geen tolwegen gevolgd moeten worden en of het gebruik van een pontje is toegestaan voor de planning van mijn route. Het navigatiesysteem vraagt om de 'strategie' om het doel te bereiken.

Wikipedia geeft aan het woord strategie de definitie 'een bepaling van en keuze uit alternatieven op hoofdlijnen', om een uiteindelijk doel te bereiken. Hierbij hebben strategische beslissingen betrekking op een langere periode en vormen daarmee het centrale uitgangspunt voor deelbeslissingen die op kortere termijn genomen moeten worden. Dit is iets anders dan tactiek waarbij meer wordt nagedacht over de 'hoe'-vraag ter invulling aan de acties om een gekozen hoofdlijn te bereiken.

Hoe werkt dit dan voor informatiebeveiliging? Wat verstaan we onder de combinatie van strategie en informatiebeveiliging praten en op welke wijze past deze bij uw organisatie? Wilt u graag de veiligste organisatie zijn of juist alleen volstaan met het minimaal benodigde? En volgt dit primair vanuit een 'compliance-drijfveer' of alleen een 'risicodrijfveer?' Het is iets dat voor organisaties (nog) niet iets vanzelfsprekends is. Uit een van onze eerdere 'security surveys'¹ is gebleken dat slechts 18% van de organisaties over een specifieke strategie beschikt voor informatiebeveiliging. Van de respondenten heeft 53 % deze strategie geïntegreerd in zijn ICT-strategie (33%) of in de business-strategie (20%). 29% geeft aan helemaal geen strategie te hebben op dit gebied.

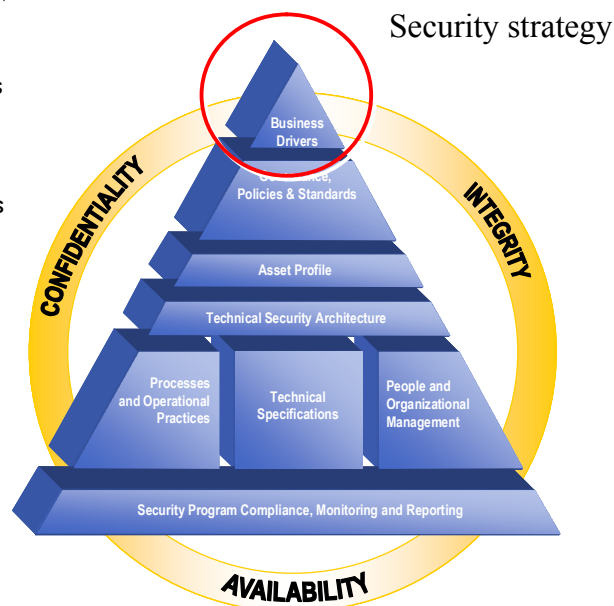
Op de vraag: "Does your organization have a documented information security strategy for the next one to three years?" werd geantwoord:



¹ Moving beyond compliance – Ernst & Young 2008 Global Information Security Survey

In dit verband geldt het identificeren van de 'businessdrijfveren' als bepalend voor het kiezen van een beveiligingsstrategie. In ons beveiligingsraamwerk is dit - vanzelfsprekend - aan de top gepositioneerd.

- **Business Drivers** - Overall business drivers, industry point of view, regulatory requirements, security portfolio initiatives, and strategic objectives that drive security requirements
- **Governance, Policies and Standards** - Management expectations and requirements for using and protecting technology, physical and information assets
- **Asset Profile** - Inventory, classification and risk profiling of technology, physical and information assets supporting business processes.
- **Technical Security Architecture** - Design of technical security infrastructure and services to meet business requirements
- **Processes and Operational Practices** - Processes, procedures and/or methods for managing and executing the security program
- **Technical Specifications** - Technology security standards to secure platforms, databases, applications, and network devices
- **People and Organizational Management** - Organization, roles, responsibilities, and personnel to support and execute security program
- **Security Program Compliance Monitoring and Reporting** - Ongoing program compliance and reporting on overall security program status and effectiveness



Voorbeelden van belangrijke vragen die een organisatie zich in dit verband kan stellen zijn:

- Hoe belangrijk is het beschermen van de informatie van klanten voor de organisatie?
- Hoe belangrijk is het beschermen van informatie voor de organisatie zelf?
- Met welke wet & regelgeving wordt de organisatie in relatie tot informatiebeveiliging geconfronteerd?
- Hoe dienen het beveiligingsprogramma en de -maatregelen de totale kwaliteit en efficiency van de organisatie te verbeteren?
- Welke ambities heeft de organisatie op het gebied van informatiebeveiliging? Levert 'het beste jongentje van de klas'-zijn een zodanig concurrentievoordeel op dat het de organisatie de investering waard is of is 'goed' goed genoeg?

Antwoorden op deze vragen vormen de basis van het maken van keuzes die bepalend zijn voor de te definiëren 'governance, policies and standards' (zie security framework) en alle daaruit voortvloeiende beveiligingsmaatregelen. Gaat uw organisatie zich reactief of proactief positioneren ten aanzien van informatiebeveiliging? Ligt de focus op het investeren in het detecteren van en het reageren op beveiligingsincidenten of ligt de focus op het investeren in preventieve beveiligingsmaatregelen? En is compliance uw primaire drijfveer of bent u gedreven vanuit het managen van bedrijfsrisico's of een combinatie van beide?

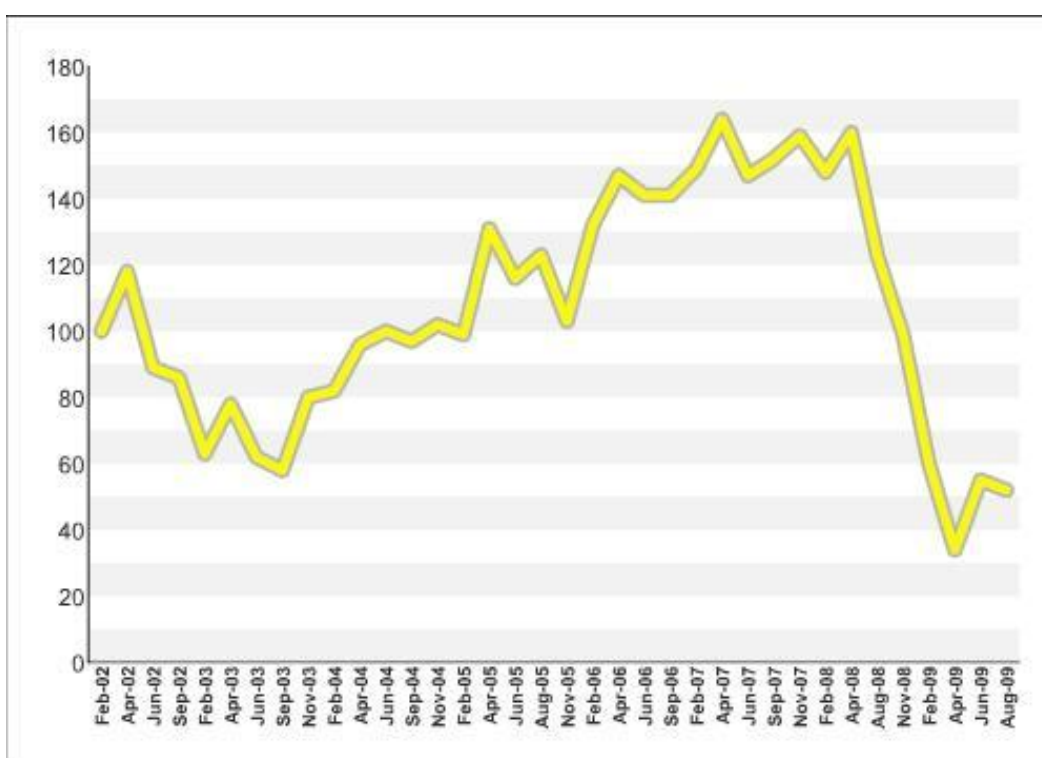
Kortom, veel vragen om bij de eerstvolgende strategiesessie van de organisatie stil te staan, ofwel bedrijfsbreed, specifiek voor ICT of specifiek voor informatiebeveiliging. Misschien treft uw organisatie op dit moment te veel of te weinig maatregelen die niet passen bij uw risico- of benodigd compliancenniveau en ook niet bij uw ambitieniveau. Zorg ervoor dat uw informatiebeveiligingstrategie is afgestemd op de bedrijfsdoelstellingen die u wilt realiseren.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Martin Wijnmaalen: e-mail martin.wijnmaalen@nl.ey.com of telefoonnummer 030-2592613.

Kort nieuws

De ICT indicator stijgt naar 52 punten in augustus 2009

De ICT indicator betreft een index, gebaseerd op achttien ICT-factoren, die tweemaandelijks worden gemeten in de ICT Barometer (<http://www.ict-barometer.nl>). Het onderzoek geeft inzicht in de huidige stand van zaken met betrekking tot de vraag naar personeel, het beschikbare budget en de verwachte investeringen op ICT-gebied.



De ICT Indicator vertoont een stand van 52, hetgeen aanzienlijke stijging betekent ten opzichte van de stand van april 2009, toen het dieptepunt van 36 punten bereikt werd. De stand van 36 is ruim 20 punten onder de ICT Indicator van juni 2003, het moment van het vorige dieptepunt.

In juni 2009 bereikte de ICT Indicator een stand van 56 punten; deze ligt in augustus 2009 iets lager. De oorzaak hiervoor moet met name worden gezocht in het ontbreken van groei van externe (dus ingehuurd) ICT'ers. Gemiddeld zag 25% van de 600 ondervraagde managers en professionals een afname van externe ICT'ers terwijl maar 11% een groei zag in juli en augustus 2009. De rest geeft 'blijft gelijk' als antwoord op, op de vraag of de inhuur van externe ICT'ers al dan niet zal groeien.



Positief is het feit dat de verwachte softwarebestedingen in de komende twaalf maanden gaan stijgen en de overheid gewoon ICT door blijft kopen/inhuren.

Het onderzoeksteam van Ernst & Young ICT Leadership kijkt met spanning uit naar de nieuwe cijfers van de ICT indicator die eind oktober 2009 worden verwacht.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Jacob Verschuur: e-mail jacob.verschuur@nl.ey.com of telefoonnummer 088-4071521.

Grote deelname Global Information Security Survey 2009

Dit jaar heeft Ernst & Young voor de 12^e keer de Global Information Security Survey (GISS) uitgevoerd. Hierbij worden managers van middelgrote en grote ondernemingen op verschillende aspecten ondervraagd door onze professionals op het gebied van informatiebeveiliging. Het merendeel van de respondenten (70%) is door middel van een persoonlijk interview ondervraagd over belangrijke thema's op het gebied van informatiebeveiliging. Deelname aan het onderzoek wordt beloond met de uitgifte van een benchmarkrapport dat inzichtelijk maakt hoe de eigen organisatie presteert ten opzichte van de andere deelnemers.

Over de gehele wereld hebben ruim 1.850 respondenten deelgenomen, dit is een stijging van 40% ten opzichte van 2008! Hiervan zijn 70 deelnemers uit Nederland. Het algemene rapport met de uitkomsten van de survey zal eind oktober 2009 gepubliceerd worden. De respondenten ontvangen begin november de persoonlijke benchmarkrapporten.

Indien u niet in de mogelijkheid was deel te nemen aan ons onderzoek maar interesse heeft in een algemeen rapport kunt u altijd contact opnemen met Lieke Verstegen (lieke.verstegen@nl.ey.com of 030-2592601) of uw contactpersoon binnen Ernst & Young. Als u volgend jaar aan het onderzoek wenst deel te nemen, geef u dan nu al op voor de Global Information Security Survey 2010.

UIT DE PERS

ICT-investeringen nog altijd onder druk

Amsterdam 25 augustus 2009 - Recente onderzoeksresultaten geven aan dat de ICT-bestedingen nog altijd onder druk staan vanwege de economische crisis. Bij de overheid zullen de komende 12 maanden naar verwachting de bestedingen groeien op het gebied van ICT en software. Dit in tegenstelling tot andere sectoren, waar de verwachting geldt dat de bestedingen afnemen.

Deze uitkomsten komen voort uit de ICT Indicator. Vanaf begin 2009 is sprake van een dalende vraag naar externe ICT'ers. Er is echter ook sprake van een lichte daling in de vraag naar interne ICT'ers. De daling in de vraag naar ICT'ers heeft betrekking op alle sectoren, met uitzondering van de overheid, waar de vraag op peil blijft. De afname in vraag is het grootst bij bedrijven met meer dan 500 medewerkers. "Zowel voor externe als interne ICT'ers zien wij in juli en augustus nog geen herstel optreden" stelt Jacob Verschuur, directeur ICT Leadership van Ernst & Young. "Het is met name de sector dienstverlening die in de afgelopen twee maanden rode cijfers toont met betrekking tot de inzet van interne ICT'ers. Juist vanuit deze sector komen momenteel berichten over het weer opstarten van stilgelegde ICT-projecten."

Ten aanzien van het ICT-budget zijn de meningen onder de ondervraagden verdeeld. Maar liefst 28% van de managers en ICT-professionals verwacht dat het budget het komende jaar zal dalen, terwijl 25% een stijging verwacht. In de overige gevallen blijven de bestedingen op hetzelfde niveau. Per saldo blijft het ICT-budget op peil. Dit is een verbetering ten opzichte van april 2009 toen 21% groei en 39% een daling verwachtte. "Het herstel zet nog niet echt door." aldus Verschuur, "Opvallend is dat de overheid meer blijft investeren in ICT, terwijl binnen andere sectoren nog steeds sprake is van een daling van de budgetten". Met name grote bedrijven met meer dan 500 medewerkers kampen met een krimpend ICT-budget, terwijl de kleinere bedrijven (tot 20 medewerkers) van plan zijn het komende jaar meer te investeren in ICT.

Bezuinigingen vinden vooral plaats op het gebied van externe ICT-services. De bestedingen aan hardware blijven gelijk en er is een groeiende tendens voor softwarebestedingen. Ten opzichte van april 2009 is er echter wel sprake van een verbetering voor de bestedingen van zowel externe ICT-services als hardware. De bestedingen aan hardware blijven stabiel en voor software is weer sprake van groei. Voor alle onderdelen is er wel sprake van een verbetering ten opzichte van april.

UIT DE PERS

Hackers stelen miljoenen creditcardnummers

New York, 17 augustus 2009 - Het Amerikaanse Openbaar Ministerie heeft drie verdachten aangehouden op verdenking van het stelen van gegevens van 130 miljoen bankpassen en creditcards door in te breken op computersystemen.

Dat maakten de openbaar aanklagers maandag bekend. Volgens het Openbaar Ministerie gaat het om de grootste hackaanval en diefstal van identiteitsgegevens ooit. De hackers braken in totaal vijf keer in op de systemen van de Amerikaanse betalingsverwerker Heartland Payment System, de supermarktketen 7-Eleven en detailhandelsbedrijf Hannaford Brothers. Ook zou er twee keer ingebroken zijn in systemen van twee ondernemingen die niet bij naam zijn genoemd.

De verdenking richt zich op de 28-jarige Albert Gonzalez en twee Russische handlangers van wie de namen niet bekend zijn gemaakt. De drie zouden de gegevens hebben willen doorverkopen aan derden die met de gegevens frauduleuze aankopen wilden doen.

Colofon

De nieuwsbrief EYe on ICT verschijnt drie keer per jaar en heeft tot doel om in ICT geïnteresseerde cliënten en relaties van Ernst & Young te informeren over diverse ICT-gerelateerde onderwerpen. De teksten worden samengesteld onder verantwoordelijkheid van de adviesgroep Ernst & Young IT Risk and Assurance.

Hoofdredacteur: Arjan Hassing, partner Advisory.

Redactieraad: Arjan Hassing, Guill van den Boom en Michel Zijderveld.

Hoewel bij het redigeren van de nieuwsbrief EYe on ICT de grootst mogelijke zorgvuldigheid wordt betracht, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie na verloop van tijd verouderd of niet meer juist is. Ernst & Young is dan ook niet aansprakelijk voor de gevolgen van activiteiten die worden ondernomen op basis van deze uitgave. Overname van artikelen is toegestaan, mits integraal en met bronvermelding.

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions |
Advisory

About Ernst & Young ITRA

Information technology is one of the key enablers for modern organizations to compete. Effective information technology and risk management helps you to improve the competitive advantage of your information technology operations, to make these operations more cost efficient and to manage down the risks related to running your systems. Our 6,000 information technology risk professionals work with you to develop an integrated, holistic approach to your information technology risk or to deal with a specific risk and security issue - wherever you are in the world. And we work to give you the benefit of our broad sector experience, our deep subject matter knowledge and the latest insights from our work worldwide. It's how Ernst & Young makes a difference.