



'You did exactly, what we suggest'

You did exactly, what we suggest: using the 4A model to improve alignment between business people and IT." Dat is de kern van George Westermans reactie op het IT-risico-onderzoek van Fontys Hogeschool. In de afgelopen twee nummers van IT Service Magazine zijn de resultaten van dit onderzoek gepubliceerd. Het werd duidelijk hoe IT-gebruikers in negen grote organisaties IT-risico voelen en hoe hun organisatie dit IT-risico zo veel mogelijk probeert te verkleinen. Samen met een kompaan bedacht Westerman de methode die gebruikt is om IT-risks vast te stellen. Hij is research scientist bij het centrum voor onderzoek naar informatiesystemen aan de Massachusetts Institute of Technology. Het MIT huisvest het belangrijkste publieke IT-onderzoekscentrum ter wereld: the Center for Information Systems Research oftewel CISR.

Wat is er nu zo bijzonder aan deze methode van Westerman en de zijnen? Hun werkwijze gaat uit van een brede visie op IT-risk. Wanneer men deze methode hanteert, wordt in directieteam in één klap duidelijk vanuit welk perspectief een directielid spreekt. Het team wordt zich ervan bewust dat het ene directielid zo snel mogelijk nieuwe kansen wil grijpen, met alle risico's die dat met zich mee brengt, terwijl het andere directielid probeert zo gecontroleerd mogelijk met de IT-inzet om te gaan. Laat ik dit verduidelijken met een voorbeeld.

Laatst was ik bij een bedrijf waar de directeur marketing uiterst enthousiast was over een product dat onlinemarketeers direct op kansen liet inspringen. Tijdens online klantcontact liet het programma op basis van de vraag steeds een optimale aan de klant aangepaste selectie van producten zien. "Agility ten top!" zou Westerman zeggen. Marketing wil een zo agile mogelijke ICT en aanvaardde het daarbij behorende risico. Dat was anders voor de directeur finance. De inzet van het product leidde in zijn visie tot minder beheersing van het verkoopproces. Het werken ermee betekende dat de mogelijkheid om speciale aanbiedingen te doen te snel optrad en te laag in de organisatie kwam te liggen. Deze agility kon de controleorganisatie niet bijbenen. De werkwijze bood in zijn visie te weinig bescherming van het proces. De methode maakte beider posities helder: de een redeneerde vanuit de beschermingsbehoefte, de ander vanuit de wens om snel kunnen inspelen

op de vraag. Zo zijn er vier mogelijke invalshoeken of vier A's: availability, access, accuracy of agility. Westermans methode is een aanvulling op de huidige manier van kijken naar IT-risico. Niet wendbaar zijn is ook gevaarlijk, maar de huidige methoden voor het bepalen van IT-risk nemen het niet mee. Gebrek aan agility is een risico dat vooral grotere organisaties merken. Recentelijk deed men onderzoek naar de risico's die kleine Duitse bedrijven voelen als ze SaaS gebruiken. Dit onderzoek ging echter niet uit van een dergelijk model en leidde zo tot andere uitkomsten. Nu gaven de vierhonderd onderzochte organisaties aan dat ze bescherming van hun IT als grootste risico te zien. Maar ligt dit nu aan het beperktere model of aan de onderzoekspopulatie?

In zijn commentaar op het Fontys-onderzoek geeft Westerman voorts een blik op de resultaten van zijn eigen vervolgonderzoek. Dit leert dat een volwassen omgang met IT-risk correleert met een beter IT-management. Bij organisaties die aandacht hebben voor de risico's, is de ICT transparant vormgegeven en zij streven naar zo min mogelijk complexiteit. Volwassen risicomanagement blijkt hand in hand te gaan met minder storing, lagere kosten en hogere wendbaarheid. Denken over risico is in elke organisatie een must. Recent onderzoek leert echter dat er nog wel wat te winnen valt. Besluiten over het wel of niet offshore sourcen, bijvoorbeeld, schijnen vooral gedreven te worden door het gegeven dat de concurrent het al doet. Wanneer men beter over risico nadenkt, krijgen ook andere opties een kans. Men kan bijvoorbeeld overwegen om een beroep te doen op werkers die vanuit huis opereren.

Bronnen

Westerman, G., *Commentaar op het IT-riskonderzoek van Fontys*, MIT CISR, 6 oktober 2009

Hahn, B., c.s., *The evolution of risk in information systems offshoring in MIS quarterly*, september 2009, volume 33, nr. 3

DR. THEO J.G. THIADENS
is schrijver en lector in ICT-management
aan de Fontys Hogeschool.