

# Overstappen naar de cloud: Het managen van een cloud-first technology strategy



# Overstappen naar de cloud: Het managen van een cloud-first technology strategy

Samenvatting: CIO's moeten verantwoordelijkheid nemen en het voortouw nemen bij verandermanagement in hun organisatie door cloudtechnologieën te kiezen en implementeren. Zo kunnen ze dit het beste doen.

Een paar van de belangrijkste onderdelen van ons leven bevinden zich niet in onze broekzak, ons huis of onze buurt. Ons spaargeld, onze datingprofielen en foto's van familie en vrienden bevinden zich allemaal in de cloud.

Dertig jaar geleden was dit ondenkbaar, nu de gewoonste zaak van de wereld. Stel dat we in een bureaulade oude foto's vinden die veel voor ons betekenen. Onze eerste neiging is om ze direct te digitaliseren via onze smartphones, zodat we ze altijd in de cloud kunnen bewaren.

Tegenwoordig verplaatsen steeds meer bedrijfsonderdelen zich ook naar de cloud. Overal goed toegankelijk, terwijl de feitelijke fysieke locatie waar de data wordt opgeslagen er bijna niet meer toe doet. Waarom hebben veel bedrijven voor de cloud gekozen? Hoewel er uitzonderingen zijn (die dusdanig opvallen dat zelfs een kleine uitval in het nieuws komt), komt dit doordat de cloud 'gewoon werkt'. Er ontstaan steeds grotere verschillen tussen bedrijven die zijn overgestapt op cloudtechnologieën en degene die dat niet hebben gedaan. De bedrijven die volledig profiteren van de cloud en andere technologieën blijven groeien. Bedrijven die dit niet hebben gedaan lopen vaak achter op hun concurrenten.

Inmiddels kan het de meeste zakelijke leiders weinig schelen hoe technologie wordt geleverd, als het maar betere bedrijfsresultaten oplevert. Ze willen snellere, meer flexibele en (bij voorkeur) goedkopere technologie dan die ze voorheen gebruikten. Of, zoals in de introductie van het [ITaaS Cloud-onderzoek](#) van McKinsey wordt geschreven: “De discussie over wel-of-niet naar de cloud is voorbij en bedrijven verplaatsen grote delen van hun IT-workloads naar de cloud. De impact hiervan is aanzienlijk, zowel voor consumenten als voor leveranciers van technologie.”

Waarom? Volgens een recent [rapport](#) van Forrester stelt 75 procent van de ondervraagden dat de business agility is verbeterd. Ook stelt 74 procent van de ondervraagden dat de implementaties sneller verlopen. Vanwege deze voordelen hebben ze besloten om helemaal over te stappen op SaaS.

---

INMIDDELS KAN HET DE MEESTE ZAKELIJKE LEIDERS WEINIG SCHELEN HOE TECHNOLOGIE WORDT GELEVERD, ALS HET MAAR BETERE BEDRIJFSRESULTATEN OPLEVERT. ZE WILLEN SNELLERE, MEER FLEXIBELE EN (BIJ VOORKEUR) GOEDKOPERE TECHNOLOGIE DAN DIE ZE VOORHEEN GEBRUIKTEN.



## Wat is dan het probleem?

Het is een feit dat cloud-delivered business services goed werken én concurrentievoordeel opleveren. Waarom zijn er dan nog bedrijven die de cloud-first strategie nog niet omarmd hebben? Eén woord: *verandering*.

Of eigenlijk drie woorden: *angst voor verandering*. In theorie streven we naar verandering, maar het is moeilijk om oude gewoontes op te geven. Voor leidinggevenden is het grootste obstakel het reorganiseren van hun bedrijven zodat ze nieuwe technologie kunnen gebruiken.

Om dit te bereiken moeten ze bedrijfsbreed samenwerken, “maar managers en werknemers verzetten zich tegen deze veranderingen, wat de digitale transformatie belemmert”, aldus een onderzoek van de *Harvard Business Review* dat wordt geciteerd op het [CIO-blog](#) van de *Wall Street Journal*. In een *InfoWorld*-[artikel](#) wordt geschreven: “Nu cloud computing het nieuwe normaal is, is het de bedrijfscultuur - niet de technologie - die de cloud tegenhoudt.”

Gek genoeg kan het voor een CIO de ideale uitdaging zijn wanneer bedrijven weerstand bieden tegen verandering. Omdat ze tijdens hun carrière hebben geleerd om optimaal samen te werken, bevinden CIO's zich in een unieke positie. Ze nemen niet alleen het voortouw bij de acceptatie van technologie, maar ook bij het benodigde change management proces om de voordelen van de cloud te realiseren.

Deze samenwerkingsvaardigheden zijn zelfs zo belangrijk, dat het ontbreken hiervan de meest genoemde reden is om CIO's te ontslaan, zoals blijkt uit een [onderzoek](#) van Korn Ferry. De auteur van de *Wall Street Journal* zegt in een samenvatting van onderzoeksnotities dat dit komt “doordat de rol van CIO's steeds meer inhoudt dan alleen IT. De CIO houdt zich bezig met het hele bedrijf en neemt strategische zakelijke beslissingen.”



---

IN THEORIE STREVEN WE NAAR  
VERANDERING, MAAR HET IS MOEILIK OM  
OUDE GEWOONTES OP TE GEVEN.

En volgens Korn Ferry [executives](#) “zijn het de CIO's die hun innerlijke CEO kanaliseren door de business opnieuw te beoordelen, hun strategie aan te passen en deze uit te voeren die



bekend staan als 'transformerende CIO's'. Zij verdienen doorgaans 25 tot 35 procent meer geld dan de op technologie gerichte CIO's."

### Karaktertrekken en werkstijlen van een CIO



Bron: Deloitte 2016-2017 CIO Survey.  
Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

Samenvattend: CIO's moeten verantwoordelijkheid nemen en het voortouw nemen bij verandermanagement in hun organisatie door cloudtechnologieën te kiezen en implementeren. Los van de hoge baangarantie en het hoge inkomen hebben CIO's meestal veel ervaring en een sterke persoonlijkheid die maakt dat ze de ideale leiders zijn voor verandering (zie de bovenstaande afbeelding). Zo kunnen ze dit het beste doen.

## Consensus creëren

Een perfecte implementatie - vanuit technisch oogpunt - is nutteloos als gebruikers geen gebruik (willen) maken van het nieuwe systeem. Hier kan een CIO samenwerken en consensus creëren. Zo legt hij of zij de basis voor succes voordat de implementatie wordt uitgevoerd.

CIO Mur Muchane van de Wake Forest University benadrukt het belang hiervan. “De cloud kan bedreigend lijken in een omgeving die tracht te evolueren van een primair on-premise-model naar een cloud-first-strategie”, zegt hij in een [interview](#). “Om alle zorgen weg te nemen hebben we een gestructureerd proces opgezet waarmee medewerkers op alle niveaus bijdragen kunnen leveren en invloed hebben op beslissingen, van personeel tot leidinggevenden. Deze inclusie en transparantie demonstreerden de impact van een geünificeerd cloud-based platform voor finance en HR op onze universiteit.”

Een belangrijke vraag is welk proces en welk van de bestaande geformaliseerde [modellen voor change management](#) het beste werkt voor een bepaalde entiteit. Maar over één ding zijn alle deskundigen het eens: creëer een kenniscentrum waarbij experts uit elk functioneel gebied betrokken zijn en centraal staan, zodat ze eenduidig de best practices voor een cloudmigratie kunnen vaststellen.

Stephen Orban, het hoofd van Enterprise Strategy bij AWS, heeft een [artikel](#) geschreven over het creëren van een kenniscentrum en merkt daarin op: “Gedurende mijn carrière heb ik programma’s voor verandermanagement zien slagen en mislukken. Daarom weet ik dat het heel belangrijk is om een speciaal team te hebben dat zelf beslist over de belangrijkste initiatieven binnen een organisatie. Dit is een van de meest effectieve manieren om snel resultaten te behalen en veranderingen teweeg te brengen.”

Op welke andere manieren kan de CIO de weerstand wegnemen en het voortouw nemen als transformerende leider? Laten we kijken naar de verschillende doelgroepen.

**Executives:** Buy-in krijgen van anderen in de C-suite is een kwestie van het corrigeren van misvattingen en het verkopen van de langetermijnvisie.

Een van de grootste misvattingen is dat gegevens veiliger zijn als je ze op eigen terrein bewaart. “Voorheen waren IT-professionals altijd van mening dat nabijheid gelijk staat aan veiligheid en daar hadden ze soms goede redenen voor. Ze vonden dat servers fysiek aanwezig en beheerbaar moesten zijn om goede beveiligingsmaatregelen te implementeren”, schrijft Chief Trust Officer Josh DeFigueiredo van Workday in een [blogpost](#). “Maar nu domineren cloudapplicaties het ondernemingslandschap, omdat ze een betrouwbaardere en economisch duurzamere optie vormen. Bovendien is nabijheid geen factor meer voor de beveiliging of beschikbaarheid van gegevens.”

Mark Clark van Teradata zegt het volgende in een [CIO-artikel](#): “Kijk maar naar Amazon en hun beveiligingscertificering. Ze hebben een beveiligingsafdeling met 600 werknemers. Volgens mij heeft zelfs het grootste bedrijf ter wereld niet zoveel beveiligingsmedewerkers voor cyberbeveiliging.” Er is zelfs een groeiende [beweging](#) die beveiliging in de cloud, en dan met name in de openbare cloud, beschouwt als randvoorwaarde.

In finance zijn er met name zorgen over [compliance](#), maar juist omdat met de cloud compliance eenvoudiger en transparanter wordt, stappen veel bedrijven over. Bovendien is de leverancier dan verantwoordelijk voor het bijwerken van de service wanneer de regelgeving verandert. Sommige bedrijven zijn geneigd eerder [over te stappen](#) naar de cloud om te voldoen aan de toekomstige Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in de EU.

Samenvattend: CIO's moeten verantwoordelijkheid nemen en het voortouw nemen bij verandermanagement in hun organisatie door cloudtechnologieën te kiezen en implementeren.



Pas wanneer alle misvattingen over de cloud zijn weggenomen, kunt u executives overtuigen. Dan pas kunt u besluiten welke technologie het beste werkt. Dit is een kans om opnieuw na te denken over de manier waarop u zaken doet. CIO Mike Hite van WeWork geeft advies op basis van zijn ervaringen met talloze cloudimplementaties. “Gebruik uw huidige bedrijfsmodel niet opnieuw in een nieuw financieel beheersysteem”, stelt Hite in een [blogpost](#). “Maak gebruik van de tool om te veranderen en veranderingen teweeg te brengen.”



---

EEN VAN DE GROOTSTE MISVATTINGEN IS  
DAT DATA VEILIGER IS BIJ ON-PREMISES  
BEHEER.

Digitaal succes draait immers niet alleen maar om technologie, maar ook om strategie, aldus de auteurs van *MIT Sloan Management Review*. “Denk verder dan alleen de technologie: verkoop wat deze visie voor het bedrijf kan betekenen”, verklaart HRIT-directeur Mark Judd van Rolls Royce in een blogpost. “Probeer over te brengen dat je investeert in een idee, iets dat meeverandert met de organisatie.”

Volgens de Deloitte 2016-2017 [Global CIO Survey](#), “kunnen CIO’s een gesprek over afzonderlijke technologieën en hun ROI omzetten in een robuustere discussie over het opbouwen van een reeks capaciteiten waarmee de digitale agenda van de organisatie kan worden ondersteund en gerealiseerd. CIO’s die op deze manier het gesprek aangaan kunnen ervoor zorgen dat hun investeringen in technologie, functionaliteiten en talent méérwaarde leveren, vandaag én in de toekomst.”

**Zakelijke gebruikers:** Het maakt niet uit of IT het voortouw neemt of alleen meehelpt bij de overstap naar de cloud. Als het aankomt op zakelijke gebruikers in finance, HR, productie, marketing en andere gebieden, moeten CIO’s feedback verzamelen, inzicht krijgen in hun zorgen en mensen aansporen om zo veel mogelijk deel te nemen aan het proces.



“Branding is een van de nuttigste manieren waarop ik werknemers heb geholpen zich voor te bereiden op verandering”, zegt Associate Vice President Mike Knitter van de University of Chicago in een [interview](#). “We hebben campagnes voor verandering opgezet rond thema’s die de culturele normen en waarden van de universiteit weerspiegelen.”

In feite is [storytelling](#) een vaardigheid die steeds waardevoller wordt voor CIO’s. “Voor veel IT-medewerkers is het moeilijk om de bedrijfswaarde over te brengen”, zegt CIO Diana McKenzie van Workday in een [blogpost](#). “Velen van ons richten zich van nature meer op activiteiten dan op resultaten en zeggen eerder: ‘Op verzoek van onze zakelijke partners heb ik systeem X geleverd om ze te helpen bij het opzetten van nieuwe regio’s.’ Ik draai het liever om: begin met de resultaten en leg vervolgens uit hoe technologie hierbij een rol speelt.”

CIO Dave Smoley van de farmaceutische en biofarmaceutische onderneming AstraZeneca heeft de kracht van storytelling gebruikt voor een meerjarige IT-transformatie. Smoley heeft de IT-kosten gehalveerd en ervoor gezorgd dat hun IT een concurrentievoordeel oplevert. Smoley zegt in een [CIO-artikel](#) het volgende over hoe hij de business heeft overtuigd: “Je moet verbindingen leggen en er een boeiend verhaal van maken wat mensen enthousiasmeert voor de tools.”

**IT-personeel:** Bij IT-personeel kunt u dezelfde educatieve, betrokken en samenwerkende benadering gebruiken als bij alle bovenstaande groepen, maar er zijn wel extra gevoeligheden. In een [rapport](#) van een AWS-conferentie en paneldiscussie staat het volgende: “Bij een overstap naar de cloud komt het vaak voor dat IT-medewerkers zich zorgen maken over hun baangarantie. Maar leden van het panel en andere sprekers stelden dat er maar weinig arbeidsplaatsen worden geschrapt, en dat bedrijven met de cloud zelfs beter en noodzakelijk talent kunnen aannemen. Dit is essentieel voor de creatieve sector.”

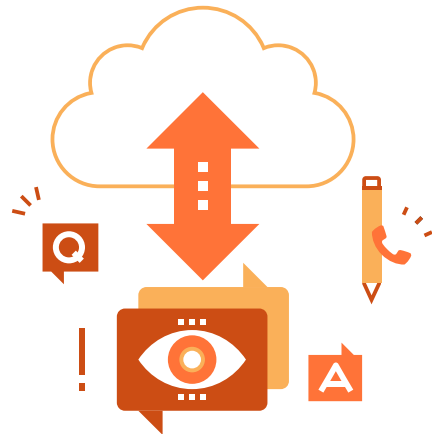
Toch zal elke IT-afdeling zich afvragen hoe een overstap naar de cloud de dagelijkse werkzaamheden beïnvloedt. Daarom is het belangrijk dat IT-medewerkers niet alleen maar observeren, maar actief deelnemen aan de overstap naar de cloud. “Zorg dat de IT-afdeling

snel centraal staat”, adviseert Mur Muchane van Wake Forest University. “In ons geval maakte de IT-afdeling al vanaf het begin deel uit van het proces. Daardoor werkten we goed samen en is het project geslaagd.”

Het niet snel genoeg betrekken van IT is een landmijn die u wilt vermijden. Een CIO zegt het volgende in dit *Computerworld*-[artikel](#): “Een van de fouten die we al vroeg maakten is dat we niet in de gaten hadden hoe beangstigend dit kan zijn voor mensen die al heel lang in de IT zitten.”

---

DE IT-AFDELING VRAAGT ZICH NATUURLIJK AF HOE EEN OVERSTAP NAAR DE CLOUD INVLOED HEEFT OP DE DAGELIJKSE WERKZAAMHEDEN. DAAROM IS HET BELANGRIJK DAT IT-MEDEWERKERS NIET ALLEEN MAAR OBSERVEREN, MAAR JUIST ACTIEF DEELNEMEN AAN DE OVERSTAP NAAR DE CLOUD.



Training is belangrijk - niet alleen om het nieuwe cloud-systeem te begrijpen, maar ook te leren hoe bestaande applicaties het best gemoderniseerd kunnen worden om lift-and-shift te voorkomen, waarbij dezelfde oude applicaties op een inefficiënte manier op een nieuw platform draaien. Maar volgens [Stephen Orban](#) is er ook goed nieuws: “De medewerkers die je nodig hebt om de cloud een succes te maken, heb je al.” Maar je moet ze wel trainen en opleiden, zodat iedereen de mentaliteit en vaardigheden heeft om te slagen.

Een CIO die al jarenlang werkzaam is, legt het als volgt uit in een *InfoWorld*-[artikel](#) over veranderende IT-carrières: “Des te ingewikkelder de cloudomgeving wordt, des te meer kennis en inzicht IT-teams nodig hebben om te begrijpen hoe alles samenwerkt. Er zijn geen simpele, verticale technologieën meer. Als je het wilt bouwen, onderhouden of repareren, moet je kunnen zien en begrijpen hoe het allemaal in elkaar zit.”

In een recent rondetafelgesprek met klanten van Workday vertelde een executive dat hij niet kijkt naar de manier waarop IT wordt ontlast wanneer het bedrijf overstapt op de cloud. Hij kijkt eerder naar hoe medewerkers op alle niveaus van het bedrijf, inclusief de IT-afdeling, meer kunnen bereiken dan ze ooit voor mogelijk hielden.

Ook is het belangrijk om IT-medewerkers uit te leggen dat zakelijke gebruikers dezelfde transformatie doormaken. Dat er nieuwe samenwerkingsmogelijkheden en plaatsen waar IT-vaardigheden kunnen worden ingezet ontstaan die het bedrijf vooruit helpen. Nieuwe kansen dus, die niet bestaan in de oude wereld van “stand up and power up servers”.

## Voorbereid op de toekomst

We leven in een tijd met snelle technologische veranderingen. Daarom zal er nog lange tijd vraag blijven naar best practices om organisaties te transformeren. Bedrijven die al zijn overgestapt op de cloud gebruiken hun flexibele infrastructuren om hun bedrijf steeds sneller te ontwikkelen. Een CIO die consensus kan creëren en een verhaal kan vertellen waarin een gedurfde, maar haalbare visie van de toekomst wordt geschetst, zorgt dat het bedrijf alle concurrentie achter zich laat. Met andere woorden, in een wereld waarin nieuwe technologie gevolgen heeft die we nauwelijks kunnen overzien, zijn de beste CIO's degenen die de beste tools voor het bedrijf implementeren en tegelijkertijd de weerstand binnen bedrijven wegnemen. Zo helpen ze niet alleen de organisaties om te slagen, maar hebben ze ook zelf een lange, zinvolle en vruchtbare carrière.

