

2.2 Een nieuwe rol voor het informatiemanagement

Bij de besluitvorming over de informatievoorziening in organisaties zijn vele functies en partijen in die organisatie betrokken. Anders dan in het verleden is een eenvoudige top-down-sturing niet meer mogelijk.

Veel interne IT-functies zijn geoutsourced, andere IT-functies hebben resultaatverantwoordelijkheid gekregen. Zij hebben daarmee ook een verantwoordelijkheid gekregen op de uitvoering en invulling van de IT-processen.

Ook zijn organisaties vaak opgedeeld in resultaatverantwoordelijke business units of bedrijven. De units hebben daardoor ook zeggenschap gekregen over die delen van de IT die zij voor de uitvoering van de bedrijfsprocessen nodig hebben.

In veel organisaties is de plaats van het corporate informatiemanagement derhalve een lastige geworden. In dit artikel wordt ingegaan op een model om in deze complexe manier samen te werken en de belangen van ieder van de partijen recht te doen.

Auteur: Drs. Remko van der Pols is managing consultant van de business unit Consultancy binnen PinkRocade Atribit.

INLEIDING

Binnen grotere organisaties vindt men vaak een tweevoudige sturing terug voor de informatievoorziening.

Allereerst is in veel organisaties een Corporate Informatie Management-functie (CIM) te vinden, een organisatieonderdeel of functie die zich bezighoudt met de sturing van de informatievoorziening binnen de (gehele) organisatie.

Daarnaast zijn grotere organisaties vaak onderverdeeld in kleinere, decentrale en vaak resultaatgerichte bedrijfsonderdelen (business units of bedrijven). Aangezien de units voor het functioneren van het bedrijfsproces bij informatie-intensieve organisaties sterk afhankelijk zijn van het functioneren van een of meer informatiesystemen, hebben deze in vele organisaties ook de aansturing van de informatievoorziening geclaimd en gekregen. Die aansturing wordt vaak systeemeigenaarschap, informatiemanagement of functio-

neel beheer genoemd. Deze functie verzorgt de opdrachtverstrekking en aansturing van de leverende IT-dienstverleners, zoals interne IT-functie of externe IT-functie. Ook het specificatieproces vindt hier plaats.

2

Het functioneel beheer is het afgelopen decennium in belang sterk gegroeid. Vanuit het aloude operationele functioneel beheer is de taak gegroeid naar een tactisch sturend niveau [Deurloo, 1998]. Langzaam houdt het functioneel beheer (systeemeigenaarschap) zich ook meer en meer bezig met de strategische issues ten aanzien van de ondersteuning door IT aan dat deel van het bedrijfsproces waarvoor de functie verantwoordelijk is.

Niet altijd – dat is overigens een understatement – is het beleid van de CIM en de centrale systeemeigenaren geheel op elkaar afgestemd. Anders dan men wellicht zou verwachten, heeft dit vooral consequenties voor de effectiviteit van de CIM.

Meer en meer zijn de ‘informatieplannen’ van de CIM’s verworpen tot papieren beleidsstukken zonder een uitstraling naar de concrete informatievoorziening.

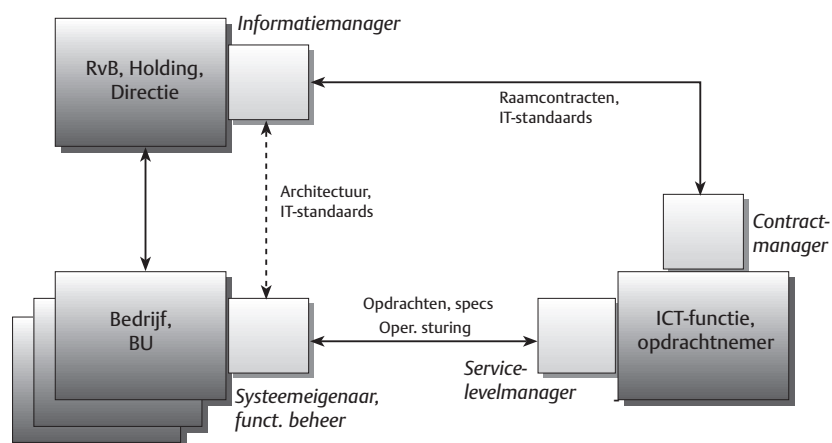
Deze achterstandspositie van de CIM kent een tweetal oorzaken:

- In het verlengde van de decentralisatie en het doorvoeren van resultaatgerichtheid binnen de business units (of organisatie-

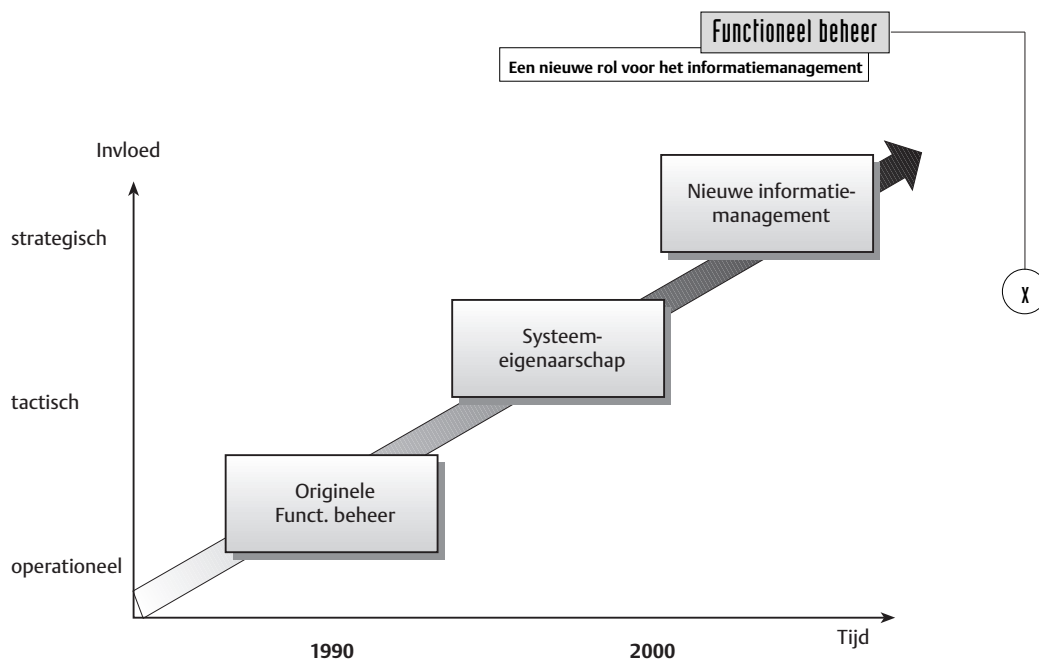
onderdelen) is de eindverantwoordelijkheid voor de informatiesystemen ook bij de business units terechtgekomen. Daardoor is ook de budgetverantwoording op decentraal niveau terechtgekomen. De opdrachtverstrekking richting applicatiebeheer en technisch beheer vindt daar plaats. En: wie betaalt, bepaalt.

- De professionaliteit van het functioneel beheer en systeemeigenaarschap is de afgelopen jaren sterk verhoogd. Deze functies komen meer en meer in control van de werkzaamheden. Men kent het bedrijfsproces, men kent de leverancier, men kent de gebruikte IT. De afstand naar de uitvoering is klein. Men heeft dus juist ten opzichte van de CIM een grote kennisvoorsprong.

Men moet zich ook realiseren dat het (corporate) informatiemanagement ook gezien kan worden als een van de taken die uitgevoerd worden binnen het kader van functioneel beheer. Men zou kunnen zeggen dat het de strategische component van functioneel beheer is. Of: functioneel beheer is de operationele component van informatiemanagement. In [Deurloo, 2002] wordt deze stelling onderbouwd.

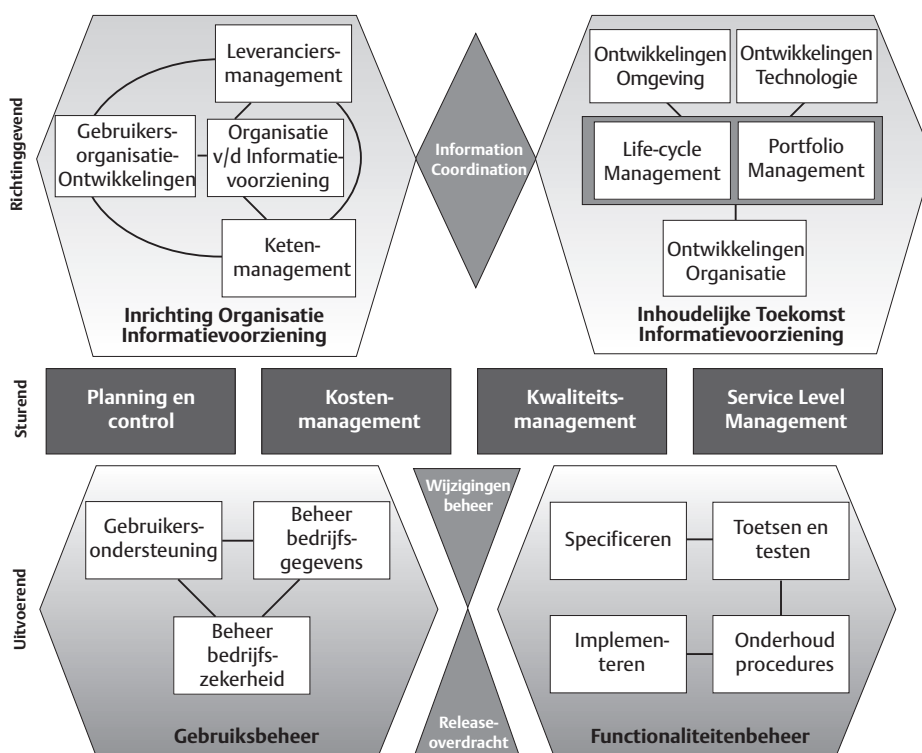


Figuur 1 Communicatiestromen tussen partijen in de informatievoorziening



Figuur 2 De groei van het functioneel beheer

2



Figuur 3 Functioneel beheer volgens FBM

HET SPANNINGSVELD TUSSEN DECENTRAAL EN CENTRAAL

4

Zoals aangegeven is er in vele organisaties een spanningsveld tussen de CIM (corporate informatiemanager) en de informatiemangers/systeemeigenaren/functioneel beheerders binnen de decentrale business units.

In dit spanningsveld trekt de CIM vaak aan het kortste eind, zeker bij organisaties waar de opdrachtverstrekking op business unit-niveau plaatsvindt. Concrete redenen hiervan zijn onder andere:

- De Corporate Informatie Manager (CIM) heeft geen financiële middelen om zijn beleid door te voeren. De decentrale units zijn niet bereid om de middelen (die zij hard nodig achten voor een adequate ondersteuning van hun bedrijfsproces) in te zetten voor algemene (en in hun optiek ook vagere) doelen;
- De corporate informatiemanager mist het gevoel van de concrete bedrijfsprocessen en de sterke en knelpunten daarin. Hij/zij heeft vaak geen echt goed beeld van het bedrijfsproces dat plaatsvindt binnen de business units en soms heeft hij/zij helemaal geen beeld.
- Vaak heeft de CIM als doelstelling om de integrale informatievoorziening van het bedrijf 'in de vaart der volkeren' op te stomen. Het resultaat hiervan is dat het corporate informatieplan een opsomming wordt van algemene nieuwe technologieën zoals workflowmanagement, document imaging, Component-Based-Development (CBD) etcetera. Bij de decentrale units heeft men te maken met concrete business-problemen en ontwikkelingen. Daar zit men niet te wachten op een nieuwe technologie, maar op aanpassingen van de informatiesystemen voor concrete problemen.
- Geregeld hanteert de CIM dogma's die geen recht doen aan de realiteit. Een voorbeeld: er moet één database zijn met klanten en de afhandeling moet plaats vinden binnen één omgeving om redundantie te minimaliseren en integratie te vergroten.

De realiteit is in vele situaties dat de verschillende business units verschillende klanten hebben en ook verschillende eigenschappen hebben in het bedrijfsproces (zie ook het voorbeeld hieronder). Integreeren in een dergelijke situatie levert meer problemen op dan er opgelost worden.

Voorbeeld 1

In veel energiebedrijven is een splitsing te vinden tussen bedrijfsunits voor de zakelijke klanten en voor de particuliere klanten. De karakteristieken en te verwerken informatie van beide klantprocessen zijn ook fundamenteel verschillend.

De particuliere markt is zeer omvangrijk in aantallen klanten. Het zijn er dus zeer veel. In de particuliere markt zijn alle 'klanten' gelijk. Men slaat over de klanten een aantal standaardgegevens op en de factureringsregels en factureringssystematieken zijn voor alle klanten. De klant kent men niet (echt persoonlijk). Kernkwaliteiten in het proces zijn kostenefficiëntie, betrouwbaarheid en correctheid. Kostenefficiëntie in dit kader betekent zoveel mogelijk handmatige handelingen automatiseren. Tenslotte zijn er zeer veel klanten.

Bij de zakelijke markt ligt dit anders. Allereerst zijn er niet zo veel heel grote klanten en men kent de klant vaak persoonlijk. Zeker bij de grootste klanten vindt men sterk afwijkende contracten en ook sterk afwijkende factureringsregels. Hier geldt het principe van Customer-intimacy. De noodzaak voor betrouwbaarheid is minder hoog. Juist omdat de bedragen vaak zo hoog zijn, worden ze ook nagerekend door de klanten. Er is vaak een vriendschappelijke relatie tussen klant en leverancier (men 'kent' elkaar), waardoor het proces om dit recht te zetten vrij eenvoudig is.

Flexibiliteit is het belangrijkste woord. Iedere contractvorm die bedacht kan worden, zal bedacht worden. Het contract wordt door accountmanager en klant samen opgesteld. Het liefste zou men als factureringssysteem een spreadsheet hebben; een spreadsheet dat per klant totaal anders kan worden opgezet.

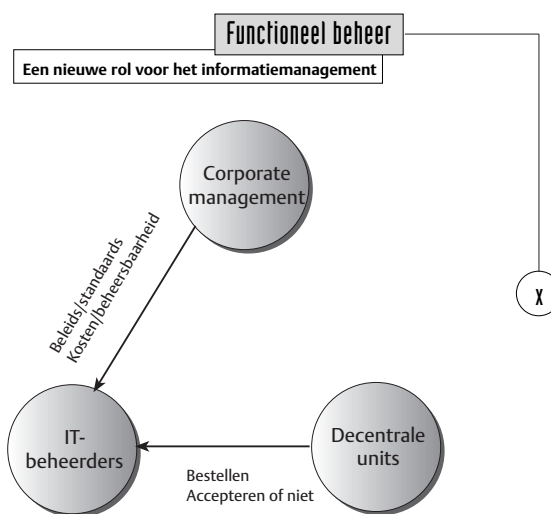
Het is duidelijk dat het bijna onmogelijk is om een informatiesysteem op te zetten waarover zowel de managers van de zakelijke markt als de managers van de particuliere markt tevreden zullen zijn. De eisen die zij stellen aan het informatiesysteem staan haaks op elkaar. Deze eisen zijn op een kosteneffectieve wijze nauwelijks te combineren.

Er is in deze situatie dus geen noodzaak om het klantinformatiesysteem en het verkoopinformatiesysteem centraal op te zetten of in één informatiesysteem te combineren.

DE MINDER HANDIGE OPLOSSING

De meest gebruikte en eenvoudigste manier om dit 'belangenconflict' en deze 'miscommunicatie' tussen CIM en de decentrale systeemeigenaren op te lossen, is om het op te zadelen aan een derde partij. Bij informatievoorziening is er een zeer gemakkelijk 'slachtoffer' te vinden: de uitvoerende IT-organisatie.

De uitvoerende IT-organisatie heeft van deze situatie het meeste last. De belangentegenstellingen tussen centraal en decentraal worden zeer vaak niet opgelost en uiteindelijk zal de IT-organisatie tussen beiden gaan schippen. De IT-organisatie komt 'tussen wal en schip' terecht. Het onderstaande voorbeeld is er één vanuit de kantoorautomatisering, maar deze problematiek komt op bijna alle gebieden van de IT voor.



Figuur 4 De klem van de IT-functie

Voorbeeld 2

Een organisatie gebruikt een verouderde versie van Windows. De Corporate Informatie Management-functie (CIM) besluit op een gegeven moment over te stappen naar de nieuwste versie van Windows. Zij geeft de IT-functie opdracht om deze conversie uit te voeren.

Binnen enkele decentrale bedrijfsunits maakt men nog gebruik van DOS-applicaties. Deze DOS-applicaties grijpen rechtstreeks in op de gebruikte hardware. Onder de nieuwste versie van Windows werkt deze mogelijkheid niet meer. De DOS-applicaties worden echter gebruikt in de winkels en zijn noodzakelijk voor de klantafhandeling. Voorlopig heeft men ook geen ander pakket.

De IT-functie krijgt gedurende de migratie het geheel dus nauwelijks draaiend.

De beleving is eenvoudig. De IT-functie heeft wederom slecht werk geleverd. CIM vindt dat de IT-functie slecht werk geleverd heeft, omdat het traject te lang duurt en teveel heeft gekost. Men kan de migratie niet kosteneffectief uitvoeren. De decentrale units vinden dat de IT-functie onvoldoende kennis en kwaliteit

heeft. Tenslotte krijgt men het niet draaiend. Het is dus allemaal de schuld van de IT-functie.

6

Als we wat meer afstand nemen, ligt de situatie natuurlijk anders. Natuurlijk wist centraal of had centraal eenvoudig kunnen weten dat die DOS-applicaties een probleem zouden vormen. En dat een dergelijke migratie dus niet op korte termijn gerealiseerd kan worden. Men heeft de migratie geforceerd om een daad te stellen. Natuurlijk weet de decentrale unit ook dat DOS-applicaties aan het einde van de levenscyclus zitten en dat men toch een vervangingstraject zal moeten gaan voorbereiden. Men weet ook hier wel dat er iets moet gebeuren. Zowel centraal als decentraal hebben hierover niet met elkaar willen praten. Men heeft de middelen om het uiteindelijke probleem op te lossen niet willen reserveren. Het imago van de IT-functie is geschaad, maar dat is een klein probleem. Het grote probleem is dat de informatievoorziening er niet beter op geworden is en dus ook de concurrentiepositie niet.

Op zichzelf is dit natuurlijk niet zo leuk voor de uitvoerende IT-organisatie. Die moet echter daar maar tegen kunnen en vaak genoeg valt ook op het functioneren van de IT-functie genoeg aan te merken. Veel essentiëler is dat het resultaat ook is dat de informatievoorziening zelf niet gaat uitblinken in kwaliteit, integreerbaarheid, continuïteit of onderhoudbaarheid. En dat is wel een probleem voor de organisatie zelf. Tenslotte wordt informatievoorziening meer en meer de belangrijkste productiefactor waarmee het bedrijfsproces uitgevoerd wordt.

OORZAKEN

Indien enige afstand genomen wordt en men als buitenstaander naar zo'n proces kijkt, vallen een aantal dingen op. Vaak zijn deze conflicten overbodig of zinloos. Ze zijn oplosbaar.

Er zijn drie belangrijke oorzaken waarom deze conflicten niet opgelost worden:

- 1 Men discussieert niet over het probleem, maar over de oplossing. Er is een probleem of een doel en om dat op te lossen (of te bereiken) kiest men een instrument/middel/technologie/plan. Daarna gaat de discussie niet meer over het achterliggende probleem of het te bereiken doel, maar alleen nog maar over het middel. De gekozen oplossing is een doel geworden en het doel is de gekozen oplossing. Doel en oplossing zijn hetzelfde geworden. Andere oplossingen zijn daardoor niet meer bespreekbaar.
- 2 Een tweede oorzaak is dat men voorbijgaat aan de belangen en zienswijze van de andere kant. Of men schat deze belangen en de zienswijze lager in: de CIM heeft het over het doel van de gehele organisatie en natuurlijk gaat dit doel ver uit boven de verschillende doelen van de verschillende business units. En de business units hebben een bedrijf te runnen, omzet te maken of klanten af te handelen. Men heeft geen tijd voor vage hobby's of een abstract beleid. Men is aan het werk.
Opmerkelijk is dat men vaak nog kan constateren dat de uiteindelijke doelen nog wel hetzelfde zijn. Heel vaak liggen de verschillen niet in de uiteindelijke doelen, maar in de prioriteiten: wat is **nu** het belangrijkste?
- 3 Een derde oorzaak is dat iedere partij zijn belangen heeft en deze belangen wil afdekken. Men heeft weinig vertrouwen dat een andere partij zorgvuldig met die belangen zal omgaan. En dus claimt men verantwoordelijkheid op een terrein. En omdat meer partijen vaak belangen hebben op hetzelfde terrein, claimen deze allemaal de verantwoordelijkheid. En als men die eindverantwoordelijkheid niet kan krijgen, kan men nog rechtvaardigen dat men iets niet hoeft te doen. 'Tenslotte heeft men geen rekening gehouden met onze belangen.'

Functioneel beheer

Een nieuwe rol voor het informatiemanagement

STANDAARD BELANGEN

Het is zinvol om eens te kijken naar wat normaliter de belangen van de verschillende partijen in de informatievoorziening zijn.

Corporate Informatie Management

De belangen van het Corporate Informatie Management liggen veelal op een viertal terreinen:

- 1 Het managen van leveranciersmanagement.
- 2 Integratie van gebruikte systemen.
- 3 Standardisatie van hulpmiddelen.
- 4 Adequate budgetverdeling over organisatieonderdelen heen.

Het belang van de CIM-functie is vaak minimalisatie van kosten op bedrijfsniveau (het zogeheten tegengaan van suboptimalisatie). Vandaar heeft men ook de behoefte om met derden-leveranciers raamcontracten aan te gaan. Hierdoor kunnen schaalvoordelen voor de organisatie bereikt worden.

Ook heeft men een behoefte om de standardisatie zo groot mogelijk te maken door gebruik te maken van centrale systemen en de keuze van standaards op terrein van hardware, software en ontwikkelsoftware.

Men heeft ook vaak behoefte aan kwaliteit van gegevensuitwisseling tussen de verschillende onderdelen van de informatievoorziening. Het oogpunt is hierbij dus niet te veel redundantie. Vandaar de behoefte aan sturing op inhoudelijke aspecten zoals een bedrijfsbreed gegevensmodel.

Achter deze behoefte zitten vaak twee belangen. Het eerste belang is bedrijfsbrede managementinformatie, maar ook speelt het belang om in de toekomst bedrijfsonderdelen te kunnen reorganiseren (flexibiliteit).

Belangen van business units en systeemeigenaren

De belangen van de business units en dus de systeemeigenaren liggen op een ander terrein:

- 1 Sterk 'kwaliteit- of flexibiliteitgericht': gericht op optimale ondersteuning van het bedrijfsproces.

- 2 Snelle time-to-market en kort-cyclisch.
- 3 Kosteneffectiviteit.

De business units hebben behoefte aan een optimale inzet van IT-ondersteuning richting het bedrijfsproces. Dit alles vindt wel plaats onder een stramen van beperkte kosten en kosteneffectiviteit op korte termijn.

De systeemeigenaren willen graag kwaliteit en betrouwbaarheid en daarom wil men niet veel experimenteren met de bestaande systemen; dat is vaak een reden waarom men voor de innovativiteit van de corporate functie soms wat huiverig is.

Directe besturing en zo weinig mogelijk invloed van anderen op de applicaties is ook een belang dat men heeft vanuit oogpunt van flexibiliteit. De gewenste wijzigingen vanuit de markt moeten direct en zo snel mogelijk doorgevoerd kunnen worden in de gebruikte informatiesystemen. Daarom heeft men vaak de behoefte om niet te veel beslissingsbevoegdheid te willen delen, omdat dan te veel partijen erover gaan meebeslissen.

Het tijdsaspect speelt in de belangen van de systeemeigenaar vaak een belangrijke rol. Men wil snelle oplossingen, concrete oplossingen, meer dan mooie en structurele oplossingen op de langere termijn.

Afhankelijk van de vraag of men ook budgetverantwoordelijkheid en kostenbewustzijn heeft, zit er ook een sterke drive op kosteneffectiviteit. Men wil een heldere sturing op de kosten vanuit het perspectief van hun bedrijfsproces, herkenbare en niet te hoge kosten en de beste prijsprestatie door een IT-leverancier.

Belangen van de uitvoerende IT-functie

Er kunnen twee soorten uitvoerende IT-functies onderkend worden: de applicatiebeheerorganisatie (de organisatie voor de ontwikkeling en het onderhoud van de informatiesystemen en de applicaties) en de technisch-beheerorganisatie (het rekencentrum). Ook deze uitvoerende IT-functies hebben belangen:

- 1 Minimalisatie van risico's.
- 2 Maximalisatie van kosten (markt).

X

2

- 3 Standaardisatie en innovatie.
- 4 Klanttevredenheid.

8

De IT-organisatie streeft vaak naar minimalisatie van risico's ten aanzien van de uitvoering van diensten. Hierdoor onderschrijft men vaak het verlangen van de corporate IM-functie op het terrein van standaardisatie, omwille van het op peil houden van de interne kennis en expertise.

Men streeft ook naar maximalisatie van de markt (zoveel mogelijk omzet, zoveel mogelijk groei). De IT-functie heeft zoals iedere organisatie een streven naar groei. Dit betekent dus zoveel mogelijk werk en zoveel mogelijk opdrachten vanuit de business. De IT-functie heeft dus geen primaire behoefte aan kostenbeheersing.

Om dezelfde reden wil men ook weer een bepaalde breedheid van dienstverlening en wil men graag inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

Kosteneffectiviteit en kostenreductie zal de leverancier beamen, maar is feitelijk geen doel voor de IT-functie.

Vaak hebben de IT-organisaties een tamelijk negatief imago. Ze zijn dus gevoelig voor klanttevredenheid. De IT-organisatie zal dus niet snel nee zeggen tegen een opdracht.

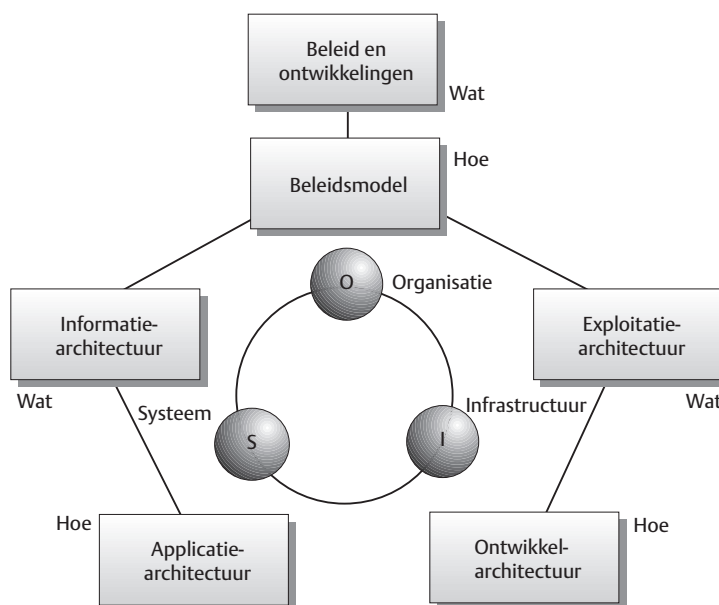
ONDERDELEN IN DE INFORMATIEVOORZIENING

Niet alle onderdelen van de informatievoorziening zijn voor iedereen even interessant. De informatievoorziening kan opgedeeld worden in een aantal terreinen, waarin maar een beperkt aantal partijen belangen hebben. De informatievoorziening bestaat uit een vijftal 'architecturen'.

Het beleidsmodel

Het beleidsmodel staat hierbij voor een (ruwe) invulling/beschrijving van de processen en eisen van de organisatie ten aanzien van (de ontwikkelingen bij) klanten, producten, leveranciers, grondstoffen, organisatie en infrastructuur. Dit vormt dus het abstracte productiemodel van de organisatie.

In het beleidsmodel wordt dus onderkend welke bedrijfsprocessen een organisatie kent.



Figuur 5 De architecturen binnen de informatievoorziening

Functioneel beheer

Een nieuwe rol voor het informatiemanagement

Daarbij wordt ook rekening gehouden met de fysieke zaken, zoals fysieke grondstoffen als cement, melk of papier.

De informatiearchitectuur

De informatiearchitectuur is het logische informatiesystemenmodel. Hieronder vallen dus de logische gegevens/bedrijfsgegevens, bedrijfsprocessen uitgewerkt in processen, hoofdfuncties en functies, entiteiten of gegevensgroepen en eventueel gebruikte informatiesystemen.

Dit is dus het beleidsmodel, nader uitgewerkt voor de informatiehuishouding van de organisatie. Voorbeelden van onderwerpen binnen de informatiearchitectuur zijn polissen, offertes, tussenpersonen, incasso's etcetera. Het verschil met het beleidsmodel is ook dat er in dit model geen fysieke zaken meer voorkomen.

De applicatiearchitectuur

De applicatiearchitectuur (of informatiesysteemarchitectuur) beschrijft de informatievoorziening van een organisatie in termen van informatiesystemen (applicaties) en onderdelen van informatiesystemen. Het beschrijft de technische opzet en verdeling van informatiearchitectuur over systemen, deelsystemen en databases, tabellen, functies en programma's etcetera.

Hierin worden dus de 'fysieke' informatiesystemen of deelsystemen benoemd.

De ontwikkelarchitectuur

De ontwikkelarchitectuur vormt het geheel van ontwikkelhulpmiddelen waarmee informatiesystemen worden gemaakt en aangepast. Onderdelen hierin zijn compilers, generatoren, testhulpmiddelen, case-tools, maar ook onderhoudshulpmiddelen als versiebeheertools etcetera.

De exploitatiearchitectuur

De exploitatiearchitectuur is het geheel van faciliteiten waarop en waarmee de informatiesystemen draaien in het gebruik. Dit zijn zaken als netwerken, hardware, bedrijfssystemen (operating systems), databasemanagementsysteem etcetera.

Niet iedere architectuur is voor iedereen even relevant

Deze verschillende architecturen zijn niet allemaal even relevant voor de verschillende partijen op het terrein van de informatievoorziening in de organisatie. Er zijn binnen de informatievoorziening dus verschillende terreinen toe te wijzen aan verschillende partijen of rollen.

Zo zal de precieze invulling van de exploitatiearchitectuur voor de business-manager en/of de systeemeigenaar niet zo interessant zijn. De technische kennis om hierover uitspraken te doen ontbreekt. Het is niet onlogisch om de exploitant hiervoor de lead te geven: in een dergelijk geval kan men de exploitant ook resultaatverantwoordelijk maken.

DIFFERENTIATIE VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN**a Kleinere organisaties**

In de voorgaande paragraaf werd gesteld dat verschillende onderdelen van de informatievoorziening in principe niet interessant zijn voor een partij. Dat wil niet zeggen dat deze er geen belangen bij heeft. Zo zullen een business-manager en een systeemeigenaar bijvoorbeeld graag zien dat de exploitatieomgeving continuïteit heeft en de prijzen ervan marktconform zijn.

De CIM zal als belang hebben dat de infrastructuur gestandaardiseerd is: dat men niet voor ieder informatiesysteem een ander merk computer gebruikt en dat er ook over de organisatie-onderdelen heen sprake is van schaalvoordelen.

Ook deze belangen moeten afgedekt worden. Men zou dus het verantwoordelijkheidsmodel moeten differentiëren naar soort verantwoordelijkheid. Het vaak gehanteerde verantwoordelijkhedenmodel is binair: wel of niet verantwoordelijk.

Dit model is in deze situatie te beperkt. Het moet dus uitgebreid worden door een extra verantwoordelijkheid. Deze noemen we de 'randvoorwaardelijke verantwoordelijkheid'.

X

2

Men krijgt dus een verantwoordelijkheidsmodel met drie soorten verantwoordelijkheden:

-
- X Geen verantwoordelijkheid
 - R Randvoorwaardelijke verantwoordelijkheid
 - I Inhoudelijke verantwoordelijkheid
-

Geen verantwoordelijkheid

Dit is natuurlijk triviaal.

Randvoorwaardelijke verantwoordelijkheid wil zeggen dat de persoon eisen en randvoorwaarden mag stellen aan een te kiezen oplossing, maar niet de invulling van de oplossing kan bepalen. Er mogen eisen gesteld worden ten aanzien van continuïteit, kosten, kwaliteit etcetera. Buiten deze verantwoordelijkheid vallen keuzes als welke hardware precies gekozen wordt of welke wijziging doorgevoerd wordt aan het informatiesysteem.

Inhoudelijke verantwoordelijkheid wil zeggen dat de persoon (functie/organisatie) verantwoordelijk is voor de invulling of de opzet van dat onderdeel van de architectuur waarop het betrekking heeft. Hij/zij kiest de oplossing, met daarbij de randvoorwaarde dat voldaan wordt aan de eisen die gesteld zijn door partijen met een randvoorwaardelijke verantwoordelijkheid.

b Grotere organisaties

In het eerste voorbeeld komen we niet uit met de structuur zoals hierboven beschreven. Er wordt nog een niveau gemist. Grotere organisaties kennen een gelaagde structuur in de informatievoorziening. Dit houdt bijvoorbeeld in dat er een informatiesystemenlandschap is over bedrijfsonderdelen heen (zie voorbeeld 1). Er spelen dus twee vragen: Vragen over het geheel: Hoe ziet het globale systemenlandschap eruit? Wie is verantwoordelijk voor welk deel?

Vragen over het deel: Wat moet een informatiesysteem in een dergelijk landschap precies doen?

Dergelijke vragen spelen niet alleen op het niveau van het informatiesystemenlandschap (de applicatiearchitectuur) maar ook op het

niveau van de exploitatiearchitectuur of de informatiearchitectuur.

Men kan hier een parallel trekken met de situatie tussen gemeentes en deelgemeentes. De gemeente is verantwoordelijk voor de centrale faciliteiten en de indeling van de gemeente in deelgemeentes, de deelgemeente is verantwoordelijk voor de invulling binnen de deelgemeente.

In een dergelijke situatie moeten vier soorten verantwoordelijkheid onderkend worden:

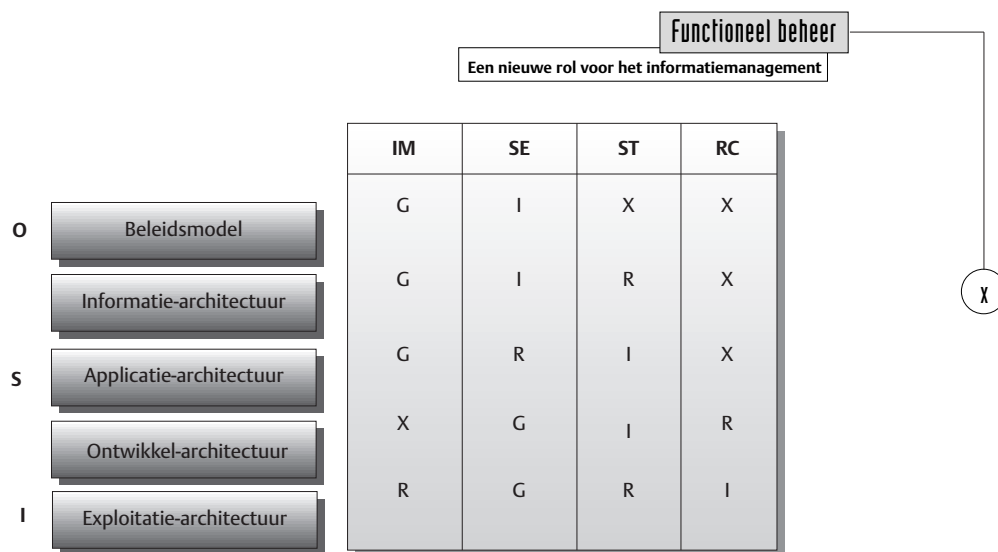
-
- X Geen verantwoordelijkheid
 - R Randvoorwaardelijke verantwoordelijkheid
 - G Globaal invullende verantwoordelijkheid
 - I Detailinvullende verantwoordelijkheid
-

Globaal invullende verantwoordelijkheid wil in deze situatie zeggen het recht om inhoudelijk de opdeling te maken van de informatievoorziening in kleinere delen. De functie is verantwoordelijk voor de globale tekening, de overall-invulling, maar niet verantwoordelijk voor de detailinvulling.

Detailinvullend bepalend wil zeggen dat de functie volledig verantwoordelijk is voor de detailinvulling van de architectuur binnen de globale grenzen die in voorgaande verantwoordelijkheid zijn benoemd. Ook hier dient de inhoudelijk gekozen oplossing te voldoen aan de randvoorwaarden die gesteld zijn door partijen met een randvoorwaardelijke verantwoordelijkheid en ook de kaders van de globaal invullende verantwoordelijkheid.

c Synthese: het verantwoordelijkheidsmodel

Door het combineren van de architecturen, de verschillende partijen en de onderkende verantwoordelijkheden kan een besturingsmatrix gemaakt worden waarmee alle belangen van de partijen afgedekt kunnen worden. Hieronder wordt een dergelijk voorbeeld gegeven.



Figuur 6 Verantwoordelijkheidsmodel voor de sturing van de informatievoorziening

In dit voorbeeld is er een corporate informatiemanager (CIM) die de globale indeling maakt van de informatievoorziening naar informatiegebieden en informatiesystemen. Op het terrein van de exploitatiearchitectuur mag deze randvoorwaarden stellen.

De lokale informatiemanagers of systeemeigenaren (SE) zijn verantwoordelijk voor de concrete invulling van het beleidsmodel en de informatiearchitectuur. Tevens mogen zij ook op hoofdlijnen beslissen op welke platformen er gedraaid wordt en met welke hulpmiddelen er ontwikkeld wordt.

Het serviceteam (ST) met daarin de applicatiebeheergroep is verantwoordelijk voor de applicatieopzet (de systeemstructuur), alsmede de detailinvulling van de ontwikkelomgeving.

Het rekencentrum is verantwoordelijk voor de invulling van de exploitatieomgeving, maar mag ook randvoorwaarden stellen aan de ontwikkelomgeving.

Voorbeeld 3

Een onderzoeksorganisatie met een buitengewoon sterk decentraal karakter kent een gedecentraliseerde infrastructuur en een centrale gedeelde infrastructuur. De organisatie heeft een Corporate Informatie Management-functie, die verantwoordelijk is voor de centrale infrastructuur. Daar-

naast zijn er verschillende decentrale informatiefuncties en decentrale infrastructuren.

De centrale infrastructuur wordt door alle units gebruikt. Deze infrastructuur wordt ook gebruikt om de integratie tussen de verschillende onderzoeksmodellen te realiseren. Deze infrastructuur zit vol. De decentrale units klagen over de service, omdat de servers niet uitgebreid worden. Tevens klaagt men over onvoldoende flexibiliteit, aangezien de centrale functie het aantal hardware-lijnen niet wil uitbreiden. Daarnaast vindt men de centrale IT-functie directief. Men wenst een verdere decentralisatie.

Ook bij de directie heeft de centrale IT-functie geen goede naam. Men vindt dat er te veel geld gaat naar de centrale infrastructuur en er is onduidelijkheid over de uitgevoerde werkzaamheden.

Belangrijk in de oplossing van dit conflict zijn de belangen en de wil om te delen; naast feitelijk onderzoek naar het waarom, werd gesproken over de belangen van de partijen. Zo kwam onder meer naar voren dat er geen kostentoerekening was voor de cen-

trale faciliteiten, zodat een ieder daar neerzette wat hem uitkwam. Een optimaal gebruik ontbrak dus; de pijn hier van lag uiteindelijk niet bij de centrale functie, maar bij de decentrale. De units konden daardoor niet meer onderzoeksmodellen uitwisselen. Ook de beperkte en stringente eisen aan bijvoorbeeld de toegang van de infrastructuur was in het belang van de decentrale units. Enkele units hadden een hoge behoefte aan vertrouwelijkheid. Verdergaande integratie van onderzoeksmodellen was moeilijk, omdat er geen standaards waren ten aanzien van technologie en gegevensformaten.

De units wilden geen afspraken maken over standaards voor de opzet van onderzoeksmodellen of te gebruiken technologie. Dat ging te ver. Het nadeel van mindere integratie accepteerde men.

Wel constateerde men dat afspraken over kostentoerekening nodig waren. Ook constateerde men dat standaardisatie van hardware een goede zaak was. Daarnaast zag men nog enige functies waarvoor het handig was om deze centraal te organiseren.

Er ontstond dus een gezamenlijk belang om zaken te gaan regelen. Units en centrale IT-functie kwamen op één lijn. De stelregel werd: 'We maken alleen afspraken als we dat gezamenlijk willen. En als we gezamenlijke afspraken of functies hebben, maken we de centrale functie daarvoor verantwoordelijk.'

HET PROCES

Ondanks veel gemeenschappelijke langetermijnbelangen zien we toch vaak problemen ontstaan, omdat de gezichtspunten van de verschillende partijen nu eenmaal anders zijn. Er zijn twee sleutels in het proces tot de op-

lossing van deze conflicten en het invullen van de verantwoordelijkheidsmatrix:

- Wie heeft er belangen op het terrein en waarom?
- Wie heeft er uiteindelijk een probleem als iets niet geregeld is?

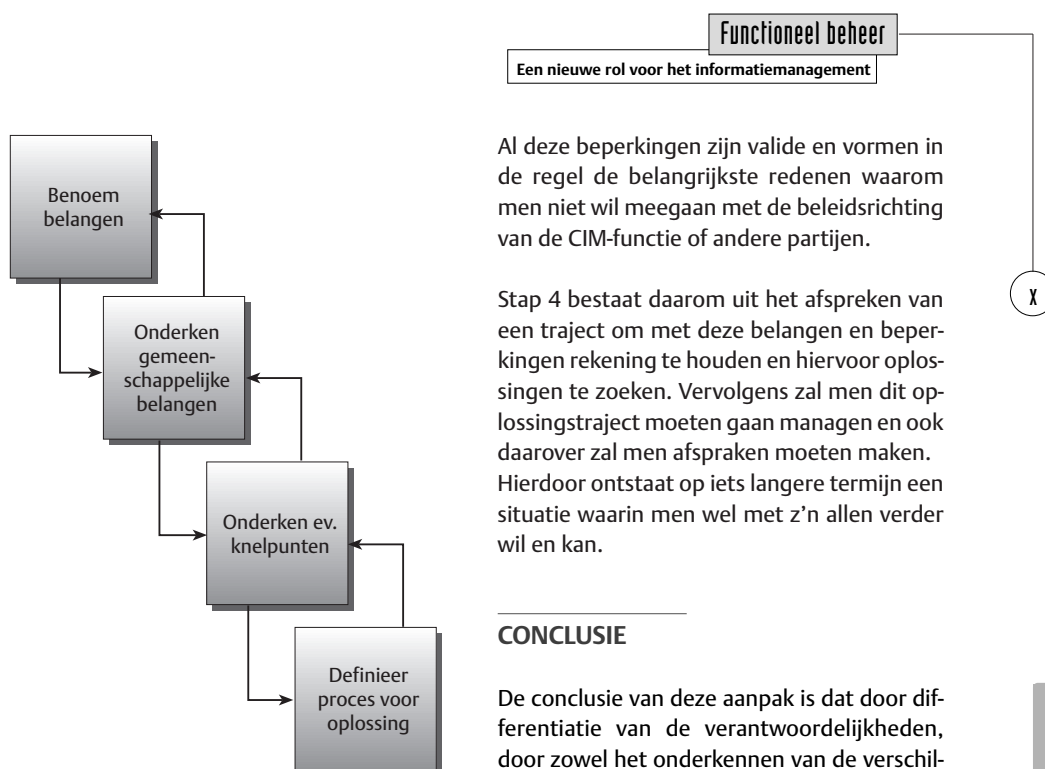
Reeds eerder is aangegeven dat men snel praat in termen van een oplossing. Er wordt voorbijgegaan aan de belangen en de behoeftes. Alternatieve oplossingen kunnen niet meer worden bedacht of zijn niet bespreekbaar. Men krijgt het gevoel vast te zitten. En dus gaat men zich verzetten. Men kan pas andermans belangen onderkennen, begrijpen en ernaar handelen, indien er ook geluisterd wordt naar de eigen belangen.

De eenvoudige oplossing om hieruit te komen in het spanningsveld tussen centraal, decentraal en leverancier is de belangen van de verschillende partijen te benoemen, en pas daarna te gaan praten over oplossingen [Fischer, 1999]. Er is dus een stappenplan in dit proces.

Stap 1 is het benoemen van de verschillende belangen van de verschillende partijen. Voorbeelden van deze belangen zijn te vinden in de voorgaande paragraaf. Een veelvoorkomende fout hierbij is dat het belang wordt vertaald in een keuze of een oplossing ('ons probleem is dat we geen Document Workflow-systeem hebben').

Stap 2 is om na te gaan of het belang van één partij ook niet voor de andere partijen op langere termijn van belang is. Zo is de onderhoudbaarheid van een informatiesysteem primair een belang van de applicatiebeheerder, maar uiteindelijk is het dat ook van de systeemeigenaar.

In stap 3 worden knelpunten of beperkingen geïdentificeerd die partijen kunnen hebben met de realisatie van een verandering die wordt doorgevoerd ten behoeve van een andere partij. Ofwel, welke partij zou mogelijk dwars kunnen gaan liggen en waarom? Voorbeelden van beperkingen zijn:



Figuur 7 De vier stappen in het proces

- De tijd en het geld ontbreken om op korte termijn rekening te houden met de andere belangen (bijvoorbeeld partij X moet over naar W2000, maar heeft applicaties in de winkels die daaronder niet draaien en partij X heeft dit jaar geen budget om deze aan te passen). Met andere woorden: ik heb de middelen niet.
- Men moet een stap maken waarmee men geen ervaring heeft en er wordt geen rekening gehouden met een leertraject of een veranderingstraject. Men ziet het dus als een risicovol project, waarbij men angst heeft om de eindtijd te halen, er andere applicaties mogelijk niet gaan werken of men twijfelt of het eigen personeel deze vaardigheden wel kan leren. Ofwel: ik kan het niet.
- Men heeft op het moment zelf hoge andere prioriteiten. Partij X moet bijvoorbeeld overgaan naar een nieuw financieel informatiesysteem, terwijl men tegelijkertijd bezig is een uitermate belangrijk nieuw product op de markt te zetten. Ofwel: ik wil het **nu** niet.

Al deze beperkingen zijn valide en vormen in de regel de belangrijkste redenen waarom men niet wil meegaan met de beleidsrichting van de CIM-functie of andere partijen.

Stap 4 bestaat daarom uit het afspreken van een traject om met deze belangen en beperkingen rekening te houden en hiervoor oplossingen te zoeken. Vervolgens zal men dit oplossingstraject moeten gaan managen en ook daarover zal men afspraken moeten maken. Hierdoor ontstaat op iets langere termijn een situatie waarin men wel met z'n allen verder wil en kan.

CONCLUSIE

De conclusie van deze aanpak is dat door differentiatie van de verantwoordelijkheden, door zowel het onderkennen van de verschillende terreinen van de informatievoorziening (de 'architecturen') als de feitelijke differentiatie (zoals de randvoorwaardelijke verantwoordelijkheid of de globaal invullende verantwoordelijkheid), schijnbare tegenstellingen in sturing en in de informatievoorziening opgelost worden. Met deze differentiatie kunnen partijen hun belangen afgedekt zien, zonder dat zij hoeven meebeslissen. Hierdoor komen partijen niet meer tegenover elkaar te staan en wordt begrip getoond voor de situatie van een ieder.

Dit gedifferentieerde model maakt het eenvoudiger mogelijk om het besturingsmodel voor de informatievoorziening te 'matchen' met die van de organisatie zelf en de uitvoerende IT-functies. Binnen organisaties zijn vele besturingsvormen denkbaar: van sterk centralistisch tot sterk decentraal.

In de figuren hieronder staan twee extreme vormen van invulling richting de aansturing van de informatievoorziening beschreven: één model met een zeer sterke centrale sturing en één model met een zeer sterke decentrale sturing.

14

		IM	SE	ST	RC
O	Beleidsmodel	G	R	X	X
	Informatie-architectuur	I	R	X	X
S	Applicatie-architectuur	I	R	R	X
	Ontwikkel-architectuur	I	R	R	X
I	Exploitatie-architectuur	I	R	X	R

Figuur 8 Een centrale invulling van de aansturing van de informatievoorziening

Voor het merendeel van de organisaties zullen de resultaten uitkomen tussen deze twee extreme vormen.

Met deze differentiatie en deze flexibiliteit kunnen tegenstellingen zoals benoemd in de voorbeelden eenvoudig worden opgelost. De differentiatie geeft ook de CIM weer een 'recht van bestaan' in organisaties waar de centrale units een sterke rol hebben op het terrein van de informatievoorziening.

Ten slotte is er minimaal één activiteit te verrichten: het invullen van deze verantwoordelijkheidsmatrix in samenwerking met de ver-

schillende partijen in de organisatie en het bewaken van deze spelregels. De rol van de CIM verschuift in zo'n situatie naar een meer procesbemiddelende rol.

In het voorbeeld in figuur 9 zien we dat er geen enkele inhoudelijke verantwoordelijkheid is op het terrein van de samenhang van de informatievoorziening. In de meeste organisaties zal een dergelijke situatie niet van toepassing zijn. De onderdelen in een organisatie hebben toch iets met elkaar te maken. Een 'globaal invullende verantwoordelijkheid' geeft dus ook ruimte aan de CIM. De differentiatie in verantwoordelijkheden maakt

		IM	SE	ST	RC
O	Beleidsmodel	R	I	X	X
	Informatie-architectuur	R	I	X	X
S	Applicatie-architectuur	R	R	I	X
	Ontwikkel-architectuur	X	R	I	R
I	Exploitatie-architectuur	X	X	R	I

Figuur 9 Een sterk decentrale invulling van het verantwoordelijkheidsmodel

het mogelijk dat er spelregels zijn, zonder dat deze de mogelijkheden van de business units of de IT-aanbieders beperken.

In bijna alle gevallen zal dit leiden tot de situatie dat de corporate besturingsniveaus binnen organisaties meer gaan opereren als procesbegeleider en scheidsrechter en minder als expert of beleidsmaker.

LITERATUUR

- [Deurloo, 1998] Deurloo, C.D., Pols, R. van der en Meijer-Veldman, M.E.E., 'Model voor functioneel beheer', in: *IT Beheer Jaarboek 1998*, Den Haag, 1998.
- [Deurloo, 2002] Deurloo, C.D., Outvorst, F. van en Pols, R. van der, 'Een nieuw model voor functioneel beheer', in: *IT Beheer Jaarboek 2002*, Den Haag, 2002.
- [Pols, 1999] Pols, R. van der, 'Chaostheorie in informatiebeleid', in: *Informatie*, nr. 12, december 1999.
- [Pols, 2003] Pols, R. van der, *Een nieuwe kijk op informatiebeleid*, Academic Service 2003, ISBN 9039521352.
- [Fischer, 1999] Fischer, R., Ury, W., Patton, B., *Excellent onderhandelen (the Harvard Negotiation Project)*, Contact, 1999.

Functioneel beheer

Een nieuwe rol voor het informatiemanagement

X

2

