



Hoe krijg en houd je de regie op je informatievoorziening?

De business aan het roer

Om grip en regie op je organisatie te houden is de informatievoorziening een belangrijk ondersteunend element. Die informatievoorziening moet dan wel zo zijn ingericht en gebouwd dat dat mogelijk is, ziet Jasper Maas.

BIJ DE INRICHTING VAN DE IT ZIJN DE BEDRIJFSPROCESSEN LEIDEND. De business houdt de regie hierover, zodat een IT-afdeling of -leverancier geen wijzigingen in die processen afdwingt om hun eigen werk maar zo makkelijk mogelijk te kunnen doen. Wie regie wil houden op zijn organisatie moet dus beginnen bij de bedrijfsprocessen. Deze borgen het bestaansrecht van de organisatie. Je laat ze niet voorschrijven

door een IT-afdeling of IT-leverancier, want dit zou ten koste kunnen gaan van je marktonderscheidend vermogen. Wel zijn er ook bedrijfsprocessen die hier niet aan bijdragen en die je misschien zelfs in hun geheel wilt uitbesteden. Maar hoe zit het dan met de eigen IT-afdeling? Gaan we die volledig outsourcen? Kan dat eigenlijk wel? Zou je niet minimaal een interne regie IT-organisatie moeten hebben? En heb je dan nog dezelfde mensen nodig als die nu het werk uitvoeren?

Noodzakelijk

Regie begint bij inzicht in de bedrijfsprocessen, weten waar je bestaansrecht zit en weten waar je uniek in bent. Als dit helder is, is de volgende stap te weten welke informatie, voor wie en op

welk moment in de bedrijfsprocessen noodzakelijk is. Dit kan de basis vormen voor de data-/informatiearchitectuur. Vervolgens is duidelijk hoe de informatievoorziening (zowel geautomatiseerd als niet geautomatiseerd) hierin kan ondersteunen. En dat vormt de basis om, als business, regie te krijgen en houden op je organisatie.

In Nederland is dit nog redelijk vanzelfsprekend. We vinden business-informatiemanagement (of eerder informatiemanagement en functioneel beheer) een belangrijk domein dat los staat van IT. De rest van de wereld erkent dit niet als apart domein. Wel worden overal dezelfde problemen ervaren bij het regie houden. Vaak wordt dan de oplossing gezocht in het bestaande aanbod van IT, zonder je bijvoorbeeld af te vragen of automatiseren überhaupt noodzakelijk is.

De meeste (IT) frameworks hebben veel aandacht voor het borgen dat IT het juiste doet en dus de meeste waarde creëert voor de business. Dit lost gelukkig een hoop problemen (vooral bij de oplossing) op, maar helpt de business meestal niet direct om regie te houden. Wie de regie wil houden kan deze het best pakken vanuit de bedrijfsvoering! Frameworks als BiSL en DID geven veel aanknopingspunten vanuit de bedrijfsvoering.

Vaak worden zelfgemaakte applicaties uitgebreid, maar is dat wel slim?

Blijven nadenken

Uiteraard moeten we ook blijven nadenken. Bij agile werken is bijvoorbeeld veel aandacht voor het ophalen van feedback bij de stakeholders. In de praktijk haalt een IT-afdeling feedback op de geleverde 'producten'. Terwijl hiervan een groot voordeel is dat we vanuit de bedrijfsvoering in kleine stappen steeds beter inzichtelijk krijgen wat we nu eigenlijk willen. Veel zaken lijken vanzelfsprekend, maar als vervolgens een applicatie wordt gebruikt, blijkt het toch allemaal veel minder helder dan verwacht. Zeker als je gaat automatiseren leidt het dan toch tot vragen. Als bijvoorbeeld iemand twee producten koopt en beide apart wil afrekenen, moet er dan twee keer afgerond worden of maar één keer? Vroeger kon de medewerker aan de kassa dit zelf besluiten en vonden we dat de vrijheid van de medewerker. Als je met een kassa werkt die automatisch afrondt ben je die vrijheid mogelijk kwijt. In het agile gedachtegoed is

juist veel ruimte om bevoegdheden laag in de organisatie neer te leggen, wat door applicaties echter soms onmogelijk wordt gemaakt. Die vrijheid geeft soms onzekerheid over het houden van 'controle', en IT borgt in de basis vaak juist die controle. Ofwel: hoe blijft de business aan het roer staan?

Standaardoplossingen

Bij sommige kleine organisaties is een deel van de informatievoorziening niet geautomatiseerd. Een deel is mogelijk geautomatiseerd (of deels) doordat een medewerker zelf iets gemaakt heeft. Kijk je vanuit die oplossingen, dan zie je vaak dat bestaande, zelfgemaakte applicaties uitgebreid worden. Maar is dat wel slim? Voordat je er erg in hebt ontstaat er een hele IT-afdeling die zit te programmeren. En dan hebben we het nog niet over onderhoud en ondersteuning. Vaak zal de uiteindelijke behoefte van veel ondersteunende processen niet veel afwijken van standaardpro-

Wie de regie wil houden kan deze het best pakken vanuit de bedrijfsvoering

Reacties en bijdragen

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:
Tanja de Vrede
020-2467230
t.d.vrede@agconnect.nl

cessen, die door standaardoplossingen gefaciliteerd kunnen worden. Aan de andere kant zijn er mogelijk juist ook zaken die een bedrijf onderscheiden van de concurrentie, en die willen we natuurlijk niet standaardiseren.

Blok aan het been

Veel organisaties zijn ontstaan uit fusies. Het is relatief makkelijk om regie te houden als je een nieuwe organisatie opzet en zonder historie kunt beginnen. Maar in de praktijk is dat zelden het geval. Neemt bijvoorbeeld een bakker een slagerij over, dan heeft hij daarna waarschijnlijk twee winkels (fysieke locaties) met beide een eigen informatievoorziening. Hoe maak je daar één bedrijf van (als je dat überhaupt wel wilt)?

Je kunt heel snel concluderen dat het bedrijf nu uit drie delen moet gaan bestaan. Dit worden dan meestal bakkerij, slagerij en iets als bedrijfsvoering. In die laatste tak stoppen we dan alles wat ondersteunend is en niet direct waarde levert voor de klanten. Denk bijvoorbeeld aan salarisuitbetaling, marketing, schoonmaak en inkoop. Hier zijn dan ook de onderdelen ondergebracht die je mogelijk volledig wilt uitbesteden (of dat al doet).

Maar hoe zit het dan met de toekomstbestendigheid? Stel dat ze worstenbroodjes willen gaan verkopen, valt dit dan onder bakkerij of slagerij? Er kan dan natuurlijk weer een nieuwe tak worden toegevoegd die de regie neemt, maar waar stopt het? De kans is groot dat de nieuwe indeling meteen een blok aan het been is voor de toekomstbestendigheid en bijvoorbeeld potentiële uitbreiding in de dienstverlening!

En dan vergeten we bijna dat de klanten helemaal de kluts kwijtraken, als we niet opletten. Waar kunnen zij met hun vragen terecht over worstenbroodjes?

Toekomstige behoeftes

We zijn in feite vaak bezig met een reorganisatie. Dat lijkt efficiënt en

effectief, maar het moet wel duidelijk zijn welk probleem daarmee moet worden opgelost. Wie 35 winkels heeft, wil geen eigen salarisafdeling in elke winkel, met eigen applicaties. Ook kunnen er financiële voordelen zijn aan bijvoorbeeld centrale inkoop. En gaan ze dan een methode gebruiken zoals lean, en vanuit de theorie dit bedrijf efficiënter maken? Dan zou je dus ook op de vraag moeten komen welke invloed dit heeft, of gaat hebben op de informatievoorziening. IT-leveranciers bieden daarvoor vaak snel een perfecte oplossing (in ieder geval volgens hen). Deze oplossing lijkt dan vooral te passen op de huidige behoeftes. De vraag is dan of deze blijft passen bij de toekomstige behoeftes. Maar als wij al geen helder beeld hebben van waar onze business voor staat en hoe onze toekomst er uit ziet, hoe kan IT daar dan rekening mee houden?

En dan zijn er ook nog al de spreadsheetbestanden, vaak met de nodige macro's. Deze zijn superhandig en automatiseren handmatig werk van een medewerker. Op zich niks mis mee, maar wat als deze gedeeld worden, aangepast en vervolgens weer gedeeld worden? Hoe gaan we hier dan regie op houden? Het zou niet de eerste keer zijn dat een besluit wordt genomen op basis van een spreadsheet die niet up to date blijkt. Een besluit kan dan zo maar eens heel verkeerd uitpakken. 



Jasper Maas

is medeauteur van het boek *De functioneel beheerder en BiSL*, *Handboek voor de BiSL® Practitioner* en de leidende kracht achter de vakgroep informatiemanagement bij Fontys.