

HOE RICHT JE INFORMATIE-MANAGEMENT IN?



De informatiemanager vervult een belangrijke brug tussen de gebruikersorganisatie en de ICT. Maar hoe is de samenhang tussen Informatiemanagement, ICT en de Business? Het artikel [“Wat is informatiemanagement”](#) beschrijft wat informatiemanagement inhoudt en welke verantwoordelijkheid de informatiemanager heeft. Maar de vervolgvraag is: hoe richt je informatiemanagement in en implementeer je dat vervolgens?

Voor het uitvoeren van de kerntaken van een organisatie is een goede inrichting van de informatieorganisatie dus randvoorwaardelijk. Informatiemanagement, functioneel beheer, servicedesk en ICT-Change spelen hierbij verschillende rollen en moeten optimaal samenwerken op het gezamenlijke speelveld. Ook de organisatie en de business hebben de verantwoordelijkheid de informatievoorziening goed vorm te geven.

Wat is informatiemanagement?

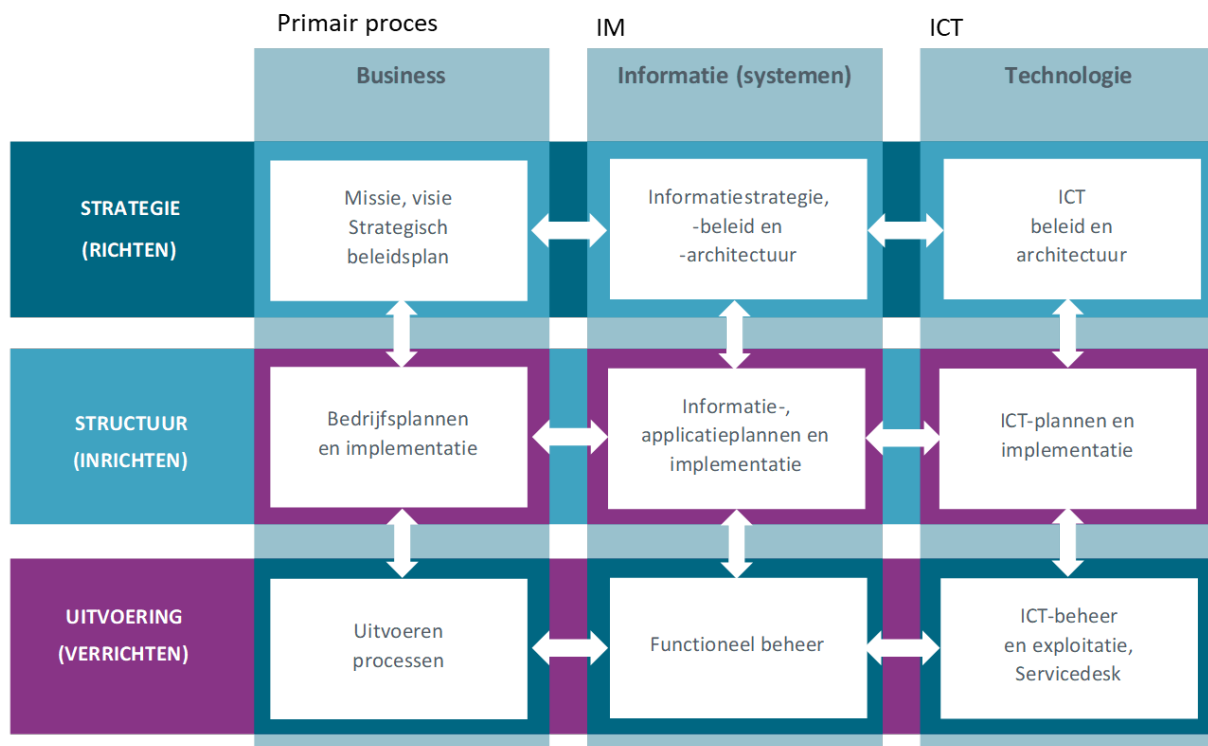
Informatiemanagement (IM) is het proces dat zorgt voor de vertaling van de informatiebehoeften (die vanuit verschillende werk- en bedrijfsprocessen van een organisatie ontstaan) naar de informatievoorziening die deze processen optimaal ondersteunt. De informatievoorziening bestaat uit mensen en middelen (informatie, applicaties, ICT-infrastructuur en dienstverleningsprocessen).

De informatiemanager richt zich op welke informatie waar nodig is, hoe de informatiestromen in de organisatie lopen, hoe die worden verwerkt en wat de eisen zijn aan informatie. Daarnaast maakt de informatiemanager de vertaling naar de eisen in de inrichting van de informatievoorziening die hiervoor nodig is. Omdat de informatiemanager weet welke informatie waar nodig is en hoe informatiestromen lopen, is de informatiemanager bij uitstek de persoon die de interne eisen vertaalt naar de inrichting van de informatiehuishouding¹.

¹ In de praktijk zien we vaak dat de informatiemanager ook een belangrijke rol speelt in Business Intelligence (BI) activiteiten. BI bestaat uit de processen en technologieën die gebruikt worden om ruwe data om te zetten naar betekenisvolle business informatie op basis waarvan de organisatie business beslissingen kan nemen. Dat zit dus dicht tegen Informatie management aan, en je ziet dus dat de informatiemanagement vaak is verbonden met BI. Maar BI is dus een ander vakgebied.

HET WERKVELD VAN DE INFORMATIEMANAGER

In dit artikel gaan we in op het samenspel tussen de informatiemanager, andere rollen op het gebied van ICT en informatie en de organisatie zelf. Hoe is de samenhang tussen Informatiemanagement, ICT en de business? Het negenvlakmodel (AIM, Rik Maes) geeft een samenhangend overzicht van alle processen die nodig zijn voor de organisatie van de informatievoorziening². In het model wordt de samenwerking tussen het primaire proces (“de business”) en de IM- en ICT-functie inzichtelijk gemaakt. De pijlen geven de onderlinge beïnvloedings- en samenwerkingsrelaties aan.



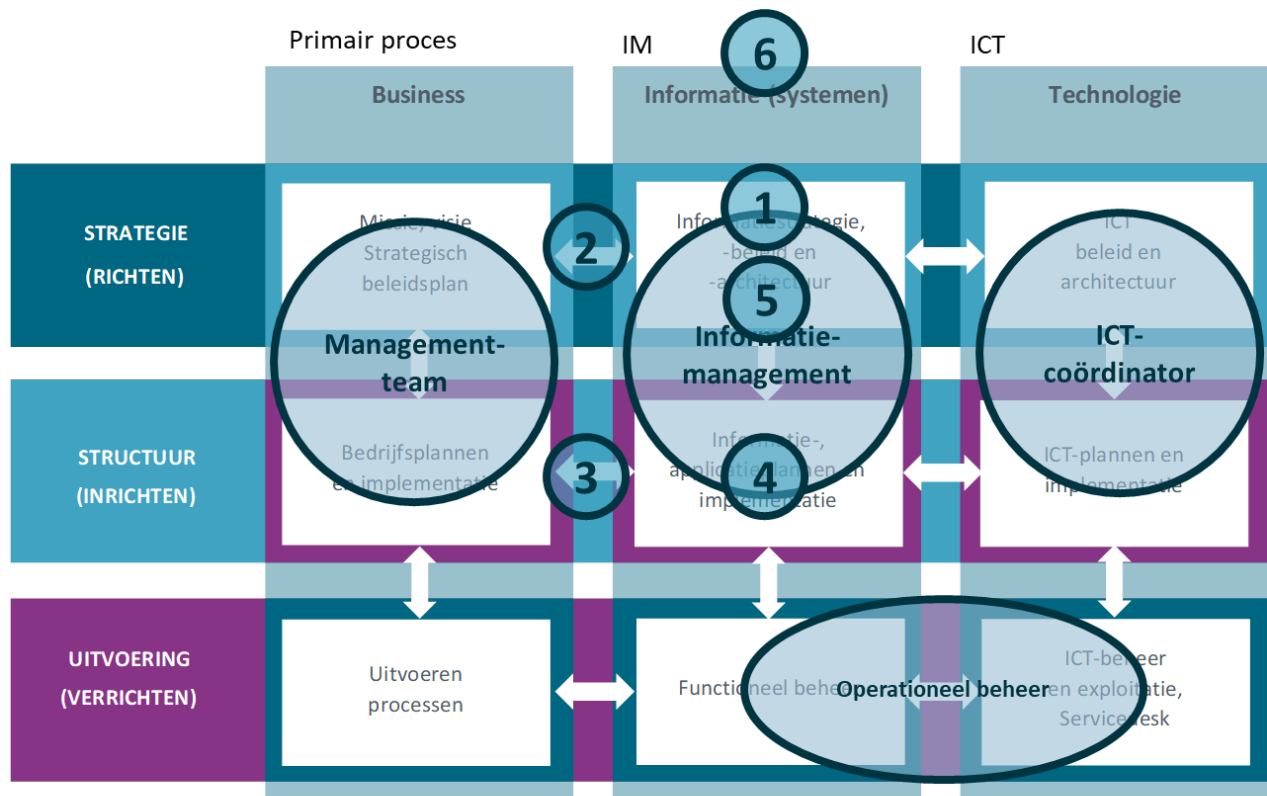
Figuur 1: het werkveld van de informatiemanager

DE ROLLEN BINNEN INFORMATIEMANAGEMENT

In figuur 2 staat de rol van informatiemanagement, de ICT-coördinator, het MT, operationeel beheer en de gebruikersorganisatie op het negenvlakmodel op afgebeeld.

De IM-functie omvat diverse rollen, in het figuur aangegeven door de verschillende nummers. Daaronder staan deze rollen nader uitgelegd.

² De informatievoorziening betreft informatie, applicaties, ICT infrastructuur, de dienstverlening daarop en de toepassing daarvan.



Figuur 2: de rollen binnen informatiemanagement

1. De Informatiestrategie

Dit is het primaire verantwoordelijkheidsgebied van de informatiemanager. Centraal hierin staat het opstellen van de i-visie/strategie/plan voor de eigen informatievoorziening (IV), rekening houdend met de businessdoelstellingen en de IV-kansen. Input daarvoor zijn de businessvisie en -strategie, marktontwikkelingen en technologische ontwikkelingen. Rekening houdend met de partijen waarmee moet worden samengewerkt in de keten.

2. De adviseur van de organisatie

Het succes van de informatiemanager is in hoge mate afhankelijk van zijn/haar relatie met de businessmanager en het vermogen tot inspireren en coördineren. De businessmanager en de informatiemanager werken en adviseren samen bij proces(her)inrichting, businesscase-ontwerp, informatiesysteemkeuze, implementatie, roll-out, training van medewerkers enzovoort. Daarbij heeft de businessmanager wat meer de focus op de businessprocessen en de relatie met de externe klant aan wie de organisatie haar diensten aanbiedt. De informatiemanager heeft meer de focus op de informatievoorziening.

Deze rol verwacht dus kennis en inzicht van de businessprocessen, de onderlinge samenhang en afhankelijkheden van die processen, verhoudingen tussen organisatieafdelingen en de waarde van informatie voor die processen en afdelingen.

NB: het gaat hier om de rol, niet om een specifieke functie, en deze zit op het snijvlak tussen de organisatie en de I&A-afdeling³.

³ Die rol kan bij een functie zijn belegd die in de organisatie zit, of bij een functie die bij I&A is belegd. Of beiden. Dat is implementatie.

3. De domein-informatieadviseur

Maar informatiemanagement vereist niet alleen een helicopterview. Er is ook oog nodig voor de praktische dagelijkse uitvoering om aansluiting te houden met de werkvloer en niet in een academische benadering te blijven hangen. Zo kan er sprake zijn van heel specifieke dienstverlening op bepaalde domeinen, een heel breed pallet aan diensten⁴ of er is sprake van specifieke dienstverlening op verschillende gebieden. Dat vraagt ondersteuning van op domein gespecialiseerde informatieadviseurs. Daar waar de informatiemanager als adviseur van de organisatie op strategisch gebied het hele werkveld bestrijkt van de organisatie is de domein informatieadviseur meer een specialist op tactisch niveau in specifieke werkdomeinen. Samen met de business definieert de domein-informatieadviseur de werkprocessen, richt de IV hierop in en ziet toe op de kwaliteit van de IV-dienstverlening in praktische zin.

4. De IV-portfoliomanager

Als intermediair naar de business is de informatiemanager verantwoordelijk voor inrichting van de eigen informatievoorziening; dat wil zeggen voor de informatie, applicaties, ICT-infrastructuur en de dienstverlening aan de business. De informatievoorziening moet immers goed aansluiten op de business. De informatiemanager zorgt voor een goede relatie met dienstenleveranciers (applicaties), ketenpartners (informatie-uitwisseling) en ICT-aanbieders. Dat doet de informatiemanager niet allemaal zelf. De relatie met ICT-aanbieders is vaak belegd bij de ICT-coördinator. Ook kunnen taken zijn uitbesteed aan de architect (ontwerp IV). Maar de IV-portfoliomanager zorgt dat alles in een consistente portfolio van IV-diensten bij elkaar komt richting de business. De Business en de informatiemanager vormen samen de vraagorganisatie en ICT de aanbodorganisatie. Dat spel moet goed worden gespeeld omdat je steeds meer ziet dat ICT-infrastructuurdiensten worden uitbesteed. Samen met de business stipfelt de informatiemanager het langetermijnbeleid uit voor het IV-aanbod en houdt toezicht op performance en kosten daarvan. Volgt tevens ontwikkelingen op de IV-aanbodmarkt.

➔ [Lees ook de whitepaper 'Project Portfolio Management succesvol implementeren'](#)

5. De architect

De informatiemanager ontwerpt de overall bedrijfsarchitectuur op het gebied van processen, informatie en technologie. De informatie-architectuur, dus hoe informatie door het applicatielandschap stroomt, vraagt hierbij speciale aandacht. De architect bewaakt de flexibiliteit en schaalbaarheid van de informatievoorziening, bewaakt de gegevensintegriteit (onderhouden van het datamodel, draagt zorg voor het voorkomen van redundantie en inconsistentie daarin en onderhoudt de datadefinities⁵) en stuurt migratieplanning aan.

In deze rol is er intensief overleg met het domein van informatiebeveiliging. Een ander aspect dat aandacht vraagt maar vaak onderbelicht blijft is de procesarchitectuur. Naast de processen gaat het ook over de aansluiting van de organisatie-inrichting op te leveren producten en diensten en de eisen die daaraan worden gesteld. Zie daarvoor de bijlage. In deze rol moet er een optimale afweging worden gevonden tussen de architectuur en het pragmatisch implementeren van nieuwe functionaliteiten.

⁴ In gemeentelijke organisaties is er bijvoorbeeld een enorme breedte aan producten en diensten: van de inrichting van de openbare ruimte tot het verstrekken van een uitkering. Het innen van belasting en het verstrekken van paspoorten. In de zorg zijn er voorbeelden van zogenoemde "gespecialiseerde" informatiemanagers (bijvoorbeeld: kliniek, polikliniek, bedrijfsmatig, financieel etc.).

⁵ Wat je ook ziet is dat hier steeds meer nieuwe rollen ontstaan. Er zijn organisaties waar men een aparte "gegevensregisseur" aanstelt.

6. De trendwatcher

Trends en regelgeving in het primaire proces zijn in het algemeen goed geborgd in het primaire proces zelf. Het gaat in dit verband om trends met een IV-relatie zoals informatie-gestuurd werken, digitale processen, nieuwe business modellen (die mogelijk worden door digitalisering zoals platform- en online diensten), business intelligence en technologie trends (zoals AI, blockchain). Trends die van invloed zijn op de bedrijfsprocessen en primaire processen. Ook kent de wetgeving soms specifieke wetten op i-gebied zoals in de overheid de Wet Hergebruik Overheidsinformatie, Wet Modernisering Bestuurlijk Verkeer, Wet Open Overheid, de specifieke wetten Basisregistraties. Het is van belang die ook bij te houden en te kunnen duiden.

Het is van belang de verbinding tussen lange en korte termijn in het oog te houden. In de rol als trendwatcher vertaalt de informatiemanager de trends naar mogelijkheden voor de business. De informatiemanager heeft oog voor de buitenwereld en volgt maatschappelijke en organisatorische veranderingen rond informatiegebruik op de voet. Hij houdt trends op technologisch gebied bij en weet deze op waarde voor de organisatie te taxeren. Ook trends op wet- en regelgeving horen tot deze verantwoordelijkheid. In de rol van informatiestrateg is de businessvisie en -strategie bepalend voor het IV-beleid (technology pull). Hier levert de IV input op de businessvisie en -strategie (technology push). Steeds meer wordt de IV mede bepalend voor die businessvisie en -strategie. Het is een wederzijdse afhankelijkheid en beïnvloeding.

INVULLING VAN DE ROLLEN IN DE PRAKTIJK

Het takenpalet zoals in de rollen hierboven beschreven is groot, divers en omvat veel verschillende kennisgebieden en vaardigheden. Het is zelden zo dat één persoon over alle competenties en kennis beschikt. Het is niet altijd nodig om alle rollen te scheiden in aparte functies. Vaak zie je dat in kleinere organisaties onvoldoende emplot is voor één functie per rol en worden meerdere rollen gecombineerd in één functie. Datzelfde geldt voor organisaties waarvan het applicatie- en gegevenslandschap niet zo ingewikkeld is. Of er zijn onvoldoende middelen om de rollen allemaal te scheiden, zoals in de lokale overheidsmarkt: of een gemeente nu groot of klein is, ze bieden in principe hetzelfde brede pallet aan producten en diensten. Kleinere gemeenten hebben alleen een hele andere (beperkte) financiële huishouding. Om de goede informatiemanagement-capaciteit in huis te halen moeten een kleinere gemeente concurreren op een al overspannen markt met grotere gemeenten en met de private markt. Dat is vaak moeilijk te realiseren.

Hoewel specifieke organisatiekenmerken hier ook van invloed op zijn, zijn er een aantal voor de hand liggende mogelijkheden. Onderstaande mogelijkheden kunnen apart worden geïmplementeerd of meerderen tegelijkertijd.

1 Combineer rollen van informatiestrateg (1) en organisatieadviseur (2).

Dit is een mogelijkheid als de Business voldoende bewust is van hun verantwoordelijkheid bij het invullen van informatiemanagement. De informatiemanager moet op managementniveau kunnen aansluiten om de strategische informatiebehoefte vanuit de samenwerkende processen en afdelingen te kunnen bespreken. Wanneer dit voldoende landt bij de organisatie en daar ook voldoende aandacht voor is, is deze combinatie een goede optie. Maar het is niet altijd verstandig. Zie daarover meer in "Hoe borg je informatiemanagement in de business".

NB: in de gemeentelijk markt zie je dit al regelmatig gebeuren.

2 Combineer de rollen van informatiestrateg (1) met die van de enterprise architect (5).

Wanneer een organisatie een enterprise architect heeft benoemd kan deze rol worden ingevuld door die functie, of deels door het hoofd I&A/CIO en de enterprise architect. Dit is wat je in grote organisaties zoals ziekenhuizen nog wel eens tegenkomt.

3 Invulling van IV-portfoliomanager (4).

- Door hoofd I&A
Dit kan de hoofd van de afdeling voor zijn/haar rekening nemen eventueel geïnformeerd door de informatiemanager en ICT coördinator. Hoofd I&A moet dan wel over voldoende materiekennis en inhoud beschikken. In geval dat hij/zij vooral een “peoplemanager” is blijven zaken liggen.
- Gezamenlijk door informatiemanager en ICT-coördinator
Hoofd I&A kan dit delegeren aan de informatiemanager en de ICT-coördinator. Daarbij richt de informatiemanager zich meer op de I-kant en I-diensten, de ICT-coördinator op de A-diensten. De intermediair naar de business zou in dit geval kunnen worden ingevuld door de informatiemanager.

4 De trendwatcher (6) kan gezamenlijk worden ingevuld door de informatiemanager, de architect (of de persoon die deze rol invult) en eventueel de ICT-coördinator.

Hierbij kan de ICT-coördinator de wat meer technische onderwerpen voor zijn rekening nemen zoals trends in cloud computing, sourcing alternatieven, technische onderwerpen (inhoudelijke aspecten van blockchain, AI, e-health) en de technische aspecten van digitalisering. De architect en/of de informatiemanager kan zich meer richten op de onderwerpen die meer met de processen en informatie van doen hebben (EPD/ECD, bedrijfsvoering, datamanagement en informatiegestuurd werken en keteninformatisering. Wet- & regelgeving kan worden gedelegeerd aan het bedrijfsbureau en de Chief Information Security Officer (CISO) (informatieveiligheid) en daar waar het, het primaire proces betreft.

5 Combineren van strategisch functioneel beheer met de rol van hoofd I&A.

In plaats van enkele rollen van IM te combineren kan een organisatie er ook voor kiezen om alle informatiemanagement taken op strategisch niveau door het hoofd I&A te laten invullen. In het algemeen lukt dat alleen goed in wat kleinere organisaties, waarin het speelveld voor hoofd I&A niet te groot en complex is.

6 Tactisch functioneel beheer laten uitvoeren door hoofd I&A (aansturing) en operationeel door functioneel beheerders.

In aanvulling op optie 4 kan het tactisch niveau dan door het hoofd I&A worden uitgevoerd. En het operationeel niveau door de functioneel beheer. Voordeel daarvan is dat het operationeel beheer op een natuurlijke manier betrokken wordt op de tactische besluitvorming in de afdeling.

SAMENWERKENDE ROLLEN

Naast het combineren van rollen kun je ook verschillende rollen actief met elkaar laten samenwerken.

1 Expertgroepen

De aansluiting met de Business kan informatiemanagement vormgeven door het creëren van expertgroepen bestaande uit de informatiemanager en individuen uit de organisatie waarvoor een goede informatievoorziening (en dus aansluiting met ICT) van belang is. In ziekenhuizen kunnen dit bijvoorbeeld de CMIO en CNIO zijn (vertegenwoordiging van primair proces), Klinisch Fysicus (medische technologie) of een zorgmanager die affiniteit heeft met ICT. In andere organisaties kunnen dat bijvoorbeeld business consultants zijn (adviseurs die de business adviseren over nieuwe dienstontwikkeling). Een van de groepen waarvoor het van belang is om daar goede contacten mee te onderhouden is de BI-groep. (Deze maakt van oudsher vaak onderdeel uit van financiën en niet van de I&A-afdeling). Het gaat er hierbij niet om deze overleggen te formaliseren in overlegstructuren. In tegendeel. Het gaat juist om het onderhouden van regelmatig contact, op een open, informele manier, om op die manier op een natuurlijke wijze verbinding te maken en samen te werken. De uitwisseling van informatie is dan meer op een natuurlijke manier geborgd zonder dat dit formeel is vastgelegd.

2 Klantenteams

Wanneer de samenwerking met de Business op tactisch en strategisch niveau niet goed van de grond komt is een bottom-up benadering ook een optie. Tegelijk met het benaderen van de business via de strategisch/tactische laag kan er ook informatie opgehaald worden uit de operationele laag en uit diverse afdelingen de grote lijn distilleren. In dit geval kan, in samenwerking met het functioneel beheer, applicatiebeheer en de service desk, de aansluiting met de business via klantenteams vorm krijgen. Elke afdeling krijgt één specifiek klantenteam toegewezen met een vaste bezetting. Het klantenteam is het vaste aanspreekpunt voor die betreffende afdeling, kent de situatie, werkprocessen en openstaande meldingen van de afdeling. Dat versterkt aansluiting met de Business.

De informatiemanager in het klantenteam is dan verantwoordelijk om de context van de afdeling te begrijpen en achterliggende issues te distilleren en deze bespreekbaar te maken met de afdelingsmanager en eventueel de directeur. In dit geval is het ook erg nuttig als op de afdelingen kerngebruikers of superusers zijn benoemd. Het zijn mensen in het werkproces die de eerste ondersteuning in het gebruik van de informatievoorziening aan hun teamleden kunnen uitleggen, maar daarmee ook de eisen en wensen van die gebruikers kunnen kanaliseren naar het kernteam. Het zijn mensen die in het werkproces moeten rondlopen maar tegelijkertijd enige affiniteit met IV/ICT hebben.

NB: het instellen van kernteams is ook een aanpak die de integratie en samenwerking in de I&A-afdeling en tussen de twee kolommen informatie en technologie ook bevordert. Het is echter wel zaak dat de informatiemanager wel op tactisch en strategisch niveau blijft opereren en niet het eerste aanspreekpunt voor de operatie wordt. Op die manier blijft zij het overzicht behouden.

HOE BORG JE INFORMATIEMANAGEMENT IN DE BUSINESS?

Om de brugfunctie tussen de gebruikersorganisatie en de ICT te kunnen vervullen is dus een goede samenwerking met de business noodzakelijk. Dat begint met het onder de aandacht brengen van het belang van informatie, het goed beheren daarvan bij het managementteam en de Business en het vinden van de juiste aanspreekpunten. En dit is niet altijd vanzelfsprekend. Dit zijn de hindernissen die we het meest tegenkomen met suggesties hoe je die kunt adresseren.

1 De rol van de Business is onderbelicht of wordt niet ingevuld. Het is een “ICT-vraagstuk” vindt men. De organisatie is onbewust onbekwaam.

Het combineren van de rol “adviseur van de organisatie” (rol 2) met een andere rol van informatiemanagement (bijvoorbeeld de informatiestrategie), is in dit geval ook minder gelukkig. De informatiemanager is nl vaak medewerker van de I&A-afdeling. Er is dan geen vertegenwoordiging vanuit de Business waarop de informatiemanager kan aansluiten. Het risico bestaat dan dat de Business het belang van informatiemanagement onvoldoende blijft inzien en dat de informatiemanager de aansluiting op de Business niet kan maken.

In dit verband is het goed te benoemen dat een i-visie/strategie van belang is maar dat de primaire focus moet gaan naar een integratie met de businessstrategie. De informatievoorziening raakt steeds meer verweven met de Business. Gescheiden plannen en of strategieën kunnen het idee geven dat de business en IV/ICT nog steeds gescheiden werelden zijn. Dat maakt de aansluiting van informatiemanagement op de Business lastig. Zeker in organisaties waar dit gedachtegoed nog geen vanzelfsprekendheid is valt een geïntegreerde visie aan te bevelen.

- In de zorg kan de informatiemanager in zijn/haar strategische rol aansluiting zoeken bij de CMIO, CNIO, de klinisch fysicus en/of de zorgmanager (voor het primaire proces) en managers van ondersteunende processen (finance & control, HRM). In deze organisaties zijn de meeste van deze rollen wel specifiek toebedeeld aan individuele personen.

- In kleinere organisaties, of organisaties met een kleiner managementteam (zoals bijvoorbeeld organisaties in de care), zijn die functies er vaak niet. De verantwoordelijkheid ligt in dat geval vaak bij de directeur zorg (primaire proces), directeur bedrijfsvoering en de financieel controller (ondersteunende processen). Zo kent men bij veel kleinere tot middelgrote gemeenten men geen CIO. 'Digitaal leiderschap' wordt vanuit de business ingevuld: directie en gemeentesecretaris spelen dan een belangrijke rol. Door de budgetverantwoordelijkheid van de directie is het risico daarvan echter wel een kosten gestuurde IV. Dit past niet altijd in een tijd waarin de IV van strategisch belang is voor de organisatie.



Een eerste stap om bewustzijn te creëren die men kan toepassen is om dit vraagstuk niet vanuit de informatiekant te benaderen maar vanuit de applicatie die voor hun afdeling/proces het meest belangrijk is.

Informatie is een namelijk een abstract begrip, applicaties zijn een stuk concreter. De vraag aan de directeur of zorgmanager is hoe zij de applicatie gebruiken (ook in hun samenwerking met andere processen) en wat het belang is van de applicatie. Wat gebeurt er met hun werkzaamheden als de applicatie niet beschikbaar is, de informatie in de applicatie niet actueel of juist is of wanneer de vertrouwelijkheid is gecompromitteerd? Wat zijn de knelpunten die men ervaart in het gebruik van de applicatie?

Het belang zien ze dan vaak wel in. En daarnaast bied je een luisterend oor⁶. Maar de kans is groot dat de directeur voor de uitwerking verwijst naar een teamleider (naar de werkvloer) omdat men daar met de applicatie werkt. De vraag is of die het mandaat hebben om beslissingen te nemen die vergaand van invloed zijn op de manier van werken en de verantwoordelijkheid van de afdeling raken (en dus de directeur). Dat is vaak niet het geval. De uitwerking kan dan wel met de teamleiders worden besproken en de grote lijnen en impact met de directie waar dan ook de besluitvorming mee kan plaatsvinden. Als je het vraagstuk in die twee delen opknipt is de directeur in het algemeen wel mee te krijgen. Hier kan de domein-informatieadviseur een hoofdrol spelen. Zij hebben als aanspreekpunt de operationeel managers of de procesbeheerders in de gebruikersorganisatie en de informatiemanager (strategisch niveau) binnen de IV-organisatie.

2 Behoeftemanagement is onvoldoende ingevuld.

Behoeftemanagement speelt een centrale rol bij vinden van aansluiting met de business. Dit gebeurt op basis van businesscases die worden geselecteerd, geprioriteerd en uiteindelijk geselecteerd door de business. Informatiemanagement kan daarin een ondersteunende rol spelen door een strategische informatiemanager op te nemen in het kernteam waar de keuzes worden gemaakt welke projecten doorgang vinden en welke niet. Hierin kan de dienstverlening van de organisatie worden gekoppeld aan de digitale instrumenten en de informatievoorziening die nodig zijn om deze diensten te ondersteunen.



Daarin kan onderscheid maken tussen tankers (de grote, bedrijfsondersteunende IV-projecten die bedrijfskritisch zijn voor de organisatie) en snelle speedbootjes (experimenten en innovaties). De experimenten en innovaties krijgen in het algemeen een veel grotere aandacht bij het managementteam dan de eerste categorie projecten omdat de organisatie zich hiermee kan onderscheiden. Het is een manier om informatiemanagement extra te positioneren.

⁶ Dit is vaak een van de veel gehoorde klachten over de I&A afdeling: de business vertelt dat, wanneer men iets aanmeldt, dat I&A dat niet oppakt en men nooit meer wat terug hoort. Het is dus wel zaak actief terugkoppeling te geven na zo'n gesprek.

Behoeft inventarisatie vindt echter voor een deel plaats op het tactisch niveau. Vooral wanneer er sprake is van een grote verscheidenheid aan diensten of zeer specialistische dienstverlening is specifieke domeinkennis noodzakelijk. Vaak ontbreekt er aan de IV-klant de procesbeheerder (de meer praktische evenknie van de proceseigenaar in het primaire proces) in de gebruikersorganisatie en de domeinadviseur/informatie-adviseur (de praktische evenknie van de informatiemanager). Er is dan alleen iets op operationeel niveau met functioneel (applicatie)beheer aan beide zijden ingericht.

3 Processen zijn niet belegd

In een organisatie waar processturing al is geïmplementeerd zie je dat de procesarchitectuur in het algemeen is geborgd. Daarmee is aansluiting van informatiemanagement op de business ook eenvoudiger. Het aansluiten van de informatiemanager bij de proces eigenaar of procesbeheerder en de procesarchitectuur is een goed hulpmiddel. Dat is immers waar de informatie wordt uitgewisseld in de processen en wordt samengewerkt over de afdelingen. In een functioneel- of lijngestuurde organisatie is dit lastiger. Daar is er de processturing/procesbeheer en het proceseigenaarschap niet belegd. Je hebt dan te maken met meerdere hiërarchische managers. Tevens is er extra aandacht nodig om de onderlinge samenhang tussen de processen te optimaliseren en te bewaken (zie bijlage procesgericht werken).

Het uiteindelijke doel is om aan te sluiten bij de gebruikersorganisatie, informatie optimaal te kunnen inzetten en daar regie over te houden, waarbij het werkproces leidend is. Dat te doen voor de hele organisatie is lastig. De crux is klein te beginnen. Dit kun je bottom-up benaderen; begin met één werkproces en volg de informatiestroom door de afdelingen heen waarbij je de knelpunten in kaart brengt. Dat hoeft niet voor alle processen tegelijk en hoeft ook niet in een keer compleet te zijn. De 80%-20% benadering is in eerste instantie voldoende. Bespreek die knelpunten in het managementteam. Standaardiseer vervolgens de werkprocessen en zet in op standaard content. Dit vereenvoudigt gegevensuitwisseling en maakt integratie makkelijker.

Om te experimenteren met processturing zou je processen kunnen nemen die in het algemeen nog helemaal niet (goed) zijn ingericht.

- Denk aan Project Portfolio Management. De informatie waar het hier om gaat is de lijst van projecten met de prioriteiten; de proceseigenaar is een stuurgroep die projecten prioriteert, mandateert en het overzicht bewaakt. Dat gaat over alle afdelingen heen.
- Een ander voorbeeld is het innovatieproces. De informatie waar het daarbij om gaat zijn marktontwikkelingen en technologische ontwikkelingen. Hier zijn materiedeskundigen van meerdere afdelingen betrokken. Maar niet altijd is daar een proceseigenaar voor.
- Als het nog een stap te ver is om de proceseigenaar te mandateren zou je deze eerst nog een adviserende rol kunnen geven waarbij de beslissingsbevoegdheid nog bij het gehele managementteam ligt.
- Een andere manier is om te gaan werken is met klantenreizen. Een methode waarin aan klanten van de organisatie wordt gevraagd hoe ze het klantproces ervaren en waar zij knelpunten ervaren. In de oplossing zie je dat digitalisering vrijwel altijd als onderdeel van de oplossing terugkomt.

4 De informatievoorziening is niet op orde of niet betrouwbaar.

Voor het goed kunnen uitvoeren van de werkprocessen is een goede, stabiele, betrouwbare, kostenefficiënte en flexibele informatievoorziening een harde eis. Wanneer die er niet is zal de business veel problemen in de organisatie, terecht en onterecht, aan de I&A-afdeling verwijten. De informatiemanagementmedewerker is de vertegenwoordiger van de I&A-afdeling en in hun ogen dus bringer van het slechte nieuws. In dat geval is het bouwen van bruggen tussen de ICT en gebruikersorganisatie lastig. Tegelijkertijd is dit een kans om juist die aansluiting met de Business te creëren. De afdeling kan de Business betrekken in het maken van het plan om de informatievoorziening op orde te krijgen. Dat wil zeggen, input vergaren welke de grootste knelpunten

en risico's zijn die de business ervaart en expliciet terug te koppelen hoe de plannen deze adresseert. Wanneer je de business actief betreft bij het verbeteren van de informatievoorziening is samenwerking in de toekomst veel vanzelfsprekender.

Instabiele informatievoorziening: een kans.

Bij één van de ziekenhuizen waar ik voor werkte waren er veel klachten vanuit het management en de specialisten over “de ICT” en de slagkracht van de I&A-afdeling. Er ontstonden daardoor grote zorgen over de beschikbaarheid van het EPD.

Naast acties om de infrastructuur te stabiliseren vroeg ik of de organisatie had nagedacht over noodmaatregelen(mocht, ondanks alle redundantie, het EPD toch uitvallen). Is er een noodprocedure? Zo'n noodprocedure treedt in werking wanneer de voorziening niet meer werkt en er deels technische maar ook procedurele maatregelen moeten worden genomen.

Die was er niet, en bleek ook voor andere kritische voorzieningen niet te bestaan (bijvoorbeeld telefonie, gebouw beheersing). We hebben toen een initiatief gestart met vertegenwoordiging uit de medische staf, zorgmanagement, I&A en medische techniek om dit op te gaan stellen.

MEER INFORMATIE



Heeft u vragen, wilt u meer weten over informatiemanagement neem dan contact op met Richard Sitters

- richard.sitters@mxi.nl;
- 06 30 71 84 19.

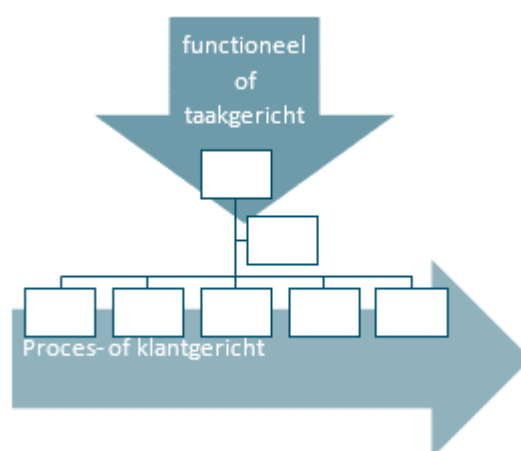
BIJLAGE 1 PROCESSTURING

Processen, en daarmee ook de informatie-uitwisseling, blijven niet binnen een afdeling beperkt. In het algemeen houden processen zich niet aan afdelingsgrenzen. De informatiemanager en enterprise architect hebben in hun werk ook een verantwoordelijkheid over de hele business waarbij dat dus niet is afgebakend tot een of enkele organisatieafdeling. En dat levert soms spanning op.

Bij functioneel- of lijngestuurde organisaties voeren verschillende materiedeskundigen van verschillende afdelingen (en soms van verschillende business partners) onderdelen van het proces uit. Bij functioneel ingerichte organisaties zie je dat die samenwerking niet altijd optimaal verloopt. Het resultaat daarvan is vaak onvoldoende samenwerking tussen de verschillende afdelingen in de organisatie en haperende niet effectieve en efficiënte processen.

Een zuiver hiërarchisch- functioneel ingerichte organisatie waarin proces aansturing mist resulteert vaak in.

- Eilandautomatisering met als resultaat individuele puntoplossingen.
- Introductie van schaduw IT.
- Onvoldoende betrokkenheid van de organisatie en realisatie binnen de organisatie/business van de afhankelijkheid van de informatievoorziening bij het uitvoeren van de processen.
- Onnodige maatwerkoplossingen met als resultaat o.a. onnodige complexiteit, inefficiëntie in tijdbesteding, vendor lockin de dure oplossingen.



In de huidige (digitale) wereld zijn wendbare processen en een wendbare organisatie noodzakelijk. Een procesgerichte organisatie waarbij de regie over de processen bestaat uit een multidisciplinaire teams die het gehele speelveld van het proces overzien, creëert de voorwaarden hiervoor. Processen kun je snel (her)inrichten om aan de veranderingen invulling te geven. Hiërarchische of lijnaansturing hebben een reorganisatie nodig met wellicht een nodig OR-traject.

De overgang naar processturing grijpt diep in op de organisatie en heeft veel aspecten. Het managementteam zal een belangrijke voortrekkersrol hebben in de transitie van een hiërarchisch ingerichte organisatie naar meer processturing. Een dergelijke transitie zal een aantal jaren duren.

Voor de diverse processen geldt een vaste eigenaar die verantwoordelijk is voor de processturing en kwaliteit van het proces. Per activiteit binnen het proces kunnen individuele materiedeskundigen van verschillende afdelingen worden gealloceerd.

BIJLAGE 2 DE ESSENTIE VAN ARCHITECTUUR

De essentie van architectuur (het werken onder architectuur) is het vanuit een bepaalde visie definiëren en hanteren van een aantal generieke ontwerputgangspunten en ontwerpbeslissingen, ondersteund door formele afspraken (conventies, protocollen).

Het vertrekpunt voor keuzes in marktproposities, inrichting van bedrijfsprocessen en ontwikkeling van informatiesystemen waren in het verleden vaak de omstandigheden in een beperkt gebied van de organisatie, op een bepaald moment in de tijd, gebruikmakend van de toenmalig beschikbare mogelijkheden en technieken. De gevolgen van het ontbreken van een overkoepelende architectuur uitte zich in (te) hoge kosten voor beheer, lange ontwikkeltrajecten.

Organisaties die volwassen zijn in informatiemanagement en alignment tussen Business en ICT hebben hun architectuur meestal op orde. Zij verbinden hun diensten en proposities, processen die deze voortbrengen, informatie die bij de processen hoort, het applicatielandschap en de daarvoor ingezette ICT-infrastructuur. Men spreekt dan van de enterprise architectuur omdat deze alle bovengenoemde aspecten omvat en verbindt. Er zijn dus verschillende soorten architecturen die samenkomen in de enterprise architectuur.

1 Procesarchitectuur

De procesarchitectuur beschrijft de regels bij het ontwerpen van individuele processen, definieert en stuurt de onderlinge samenhang tussen processen. Hiertoe behoren logistieke processen, klantenprocessen en interne werkprocessen. De kwaliteit van de procesarchitectuur bepaalt, naast andere factoren, de prestaties van een organisatie. Het nut van een goede procesarchitectuur is dat diensten op elkaar aansluiten, de organisatie een integraal overzicht heeft over de klantenreis (waar in het proces bevindt de klant, patiënt, cliënt zich), klanten tevreden zijn en dat processen efficiënt en goedkoop kunnen worden uitgevoerd. Een gebrekkige of ontbrekende procesarchitectuur uit zich vaak in een of meerdere van de volgende symptomen⁷.

- Levering van producten en diensten is niet flexibel, kenmerkt zich door langer dan gewenste doorlooptijden en kwaliteitsproblemen. De behoefte aan horizontale processturing wordt groter.
- Nieuwe product- en dienstenontwikkeling leveren veel “verrassingen op”.
- Extra complexiteit in informatievoorziening doordat het strategisch alignment van de organisatie versnipperd is.
- De bijdrage die processen leveren aan de realisatie van de business strategie is lastig in kaart te brengen.

2 Informatiearchitectuur

De informatiearchitectuur beschrijft de inhoudelijke relaties en samenhang tussen toepassingen en gegevensverzamelingen onderling. Het geeft een overzicht van de aanwezige en benodigde gegevens in een organisatie. In de informatiearchitectuur zijn de regels voor het vastleggen van informatie, de eisen die je er aan stelt en het onderlinge verband tussen gegevens beschreven. Doordat de informatiearchitectuur de relatie met informatie en communicatie als bedrijfsmiddelen en productiefactoren beschrijft, kent de informatiearchitectuur betekenis toe aan gegevens (gegevens worden informatie). In die zin is de informatiearchitectuur een model waarmee de Business-IT-alignment kan worden vormgegeven.

⁷ Whitepaper visie op processen – Achterberg

Doel van de informatiearchitectuur is om een integraal gegevenslandschapskaart te hebben waarin datamodellen en meta data is vastgelegd:

- de databron is vastgelegd;
- regels zijn hoe datafragmentatie en –dubbeling te vermijden;
- datakwaliteitseisen zijn vastgelegd voor het borgen van de kwaliteit van data (inzake juistheid, volledigheid, tijdigheid, actualiteit);
- de regels met betrekking tot dataverspreiding over applicaties zijn vastgelegd;
- data definities helder, gedeeld en gedragen zijn;
- waarin het dataeigenaarschap is vastgelegd.

De informatiearchitectuur is leidend bij het opstellen van de applicatie-architectuur (applicatielandschap) of service-architectuur (servicelandschap). De informatiearchitectuur maakt het mogelijk om het informatieveiligheidsbeleid te borgen (inclusief de AVG). Het ontbreken van een goede informatie architectuur resulteert onder andere in:

- dubbeling van data in diverse applicaties;
- onduidelijke rollen en rechten structuur; wie mag in welke applicaties en welke data inzien;
- ontbreken van heldere datadefinities;
- problemen met stuurinformatie.

3 Applicatie- en infrastructuurarchitectuur

De applicatiearchitectuur of het applicatielandschap beschrijft de samenhang van applicaties en informatiesystemen binnen een organisatie. Het is een modelbeschrijving van het applicatielandschap, de daadwerkelijk in productie zijnde systemen. Met onder meer:

- applicatielijst;
- koppelingen tussen applicaties – events, berichten, dataflow;
- verbindingen met interne en externe gebruikers.

De infrastructuur architectuur is een geheel van inrichtingsprincipes en afspraken over de toe te passen technologie en infrastructuur, te weten:

- hardware, platformen en hosting: applicatieservers, en waar ze geplaatst zijn;
- local en wide area networks, internetverbindingendiagrammen;
- besturingssysteem;
- infrastructuursoftware: databaseservers, DBMS;
- programmeertalen voor het gehele bedrijf of per afdeling.

Een gebrekkige of ontbrekende infrastructuur architectuur uit zich onder andere in

- slechte performance van de ICT-infrastructuur;
- gebrekkige ICT-security;
- inefficiënte en dure ICT-serverinfrastructuur;
- onnodig storage capaciteit;
- instabiele ICT-infrastructuur;
- dure aanpassingen/inflexibele infrastructuur.