

# Modern informatiemanagement

*Bart Stofberg*

*De wereld om ons heen verandert ingrijpend. Bijna elke dag ontstaan er nieuwe mogelijkheden, op technologisch, informatieel en sociaal gebied. Als gevolg daarvan moeten we veel meer dan we gewend zijn kortcyclisch acteren, ook op strategisch gebied. We zullen steeds minder hoeven te doen in het IT-domein en tegelijkertijd steeds meer moeten experimenteren in het businessdomein. Geen wonder dat IT-afdelingen steeds kleiner worden, maar dat het aantal IT-vacatures alleen maar toeneemt.*

De snelle verandering in het IT-domein, waarvan het belangrijkste kenmerk wellicht is dat we kortcyclisch moeten acteren, betekent dat het vak van informatiemanagement definitief verandert. Business- en informatiemanagement (BIM) staat aan de basis van business-succes. Het BIM-huis kent drie belangrijke kamers: informatie-management, architectuur en risk management. De mate waarin het BIM-huis die drie zaken in balans weet te brengen, bepaalt het succes van BIM. En voor alle drie de disciplines geldt dat ze zich moeten aanpassen aan de kenmerken van deze tijd. Als het BIM-huis niet ingrijpend moderniseert doet het de onderneming ernstig tekort. Meer dan de onderneming zich kan veroorloven.

## **Informatie & Technologie**

Ooit beheerden we informatietechnologie: software en hardware, waarmee we informatie beheerden en manipuleerden. En natuurlijk keek informatiemanagement ook naar informatie zonder technologie. Daarvan is er tegenwoordig meer dan ooit. Maar vooral is er veel meer technologie die niets met informatie te maken heeft, maar wel (in potentie) grote invloed heeft op de bedrijfsvoering. Wie anders dan informatiemanagement en IT kunnen deze nieuwe mogelijkheden onthyped aan de business presenteren, opdat de onderneming er met verstand over kan besluiten? We kunnen het ons niet meer veroorloven het over IT te hebben, we moeten de hele I&T tot ons aandachtsgebied rekenen.

## **Business & IT**

Business IT alignment, de huidige basisterm, heeft altijd een beetje rare naam en smaak gehad. In de praktijk betekent het vaak dat de twee als kemphanen tegenover elkaar staan, elkaar de falende samenwerking verwijtend. SLA's en contracten zijn niet de basis voor samenwerking, maar helpen om de ander de schuld te

geven. Dat kan de onderneming zich helemaal niet veroorloven. Zullen we het om te beginnen maar eens over 'Business I&T samenwerking' (BITS) hebben? En dan ook echt goed met elkaar gaan samenwerken. Minder bits en meer BITS. Natuurlijk hebben we nog steeds een demand- en een supply-verantwoordelijkheid, maar ze maken wel onderdeel uit van hetzelfde team. Demand moet weten waar de onderneming naartoe wil en wat daarvoor nodig is. Bovendien moet demand er dan voor zorgen dat we dat ook daadwerkelijk krijgen en dat we het goed behouden en onderhouden. Supply moet natuurlijk leveren wat er nodig is en beheren wat er is, maar het moet ook weten en vertellen wat er allemaal mogelijk is en laten zien hoe het gaat. En nogmaals, niet als tegenstanders, maar als medespelers, die samen dat succes nastreven. Open, eerlijk en ambitieus. Business en I&T zijn inmiddels helemaal verweven met elkaar, technologisch, maar daardoor ook organisatorisch.

### **Informatievoorziening met elkaar**

Vroeger, toen ik jong was, speelden we op kinderfeestjes vaak het volgende spelletje. De kinderen gingen in een rijtje staan en dan fluisterde je een woord aan het eerste kind. Dat woord werd dan de hele keten doorgefluisterd en kwam er aan het eind volkomen onherkenbaar weer uit. Elk doorfluisterfoutje werd door de rest van de keten alleen maar vergroot. Het ketenresultaat was de som van alle onderweg gecreëerde ellende. Typische ketenellende. Hét kenmerk van de keten is dat hij zo sterk is als de zwakste schakel. Ketenmanagement probeert de samenwerking dus zo in te richten dat die zo sterk is als de zwakste schakel. Dat is toch een heel rare ambitie? In een keten zitten alle schakels achter elkaar. Als je er kracht op uitoefent, komen alle schakels evenveel onder druk te staan en dan is het logisch dat de zwakste schakel als eerste knapt. Dan kun je toch beter touwsamenwerking inrichten? In een touw doen alle stringetjes van begin tot eind mee, samen en letterlijk ingewikkeld. Als je spanning op het touw zet, vangen de stringetjes samen de kracht op. Een touw is vele malen sterker dan de som van de losse stringetjes. Onder andere Scrum, Agile en DevOps zijn vormen van touwmanagement. Ketenmanagement is een estafette, daarin staat iedereen er alleen voor. Touwmanagement is teamsamenwerking, daar doe je alles samen. Dat laatste leidt in een heleboel gevallen tot veel hogere kwaliteit. Zullen we het voortaan maar over het IV-touw hebben?

### **Strategie en zo**

Een collega van mij is architect. Bij klanten doet hij soms een kast open en dan pakt hij de ordner met het meeste stof erop en zonder naar de titel te kijken, roept hij dan: 'Dit is architectuur.' Zeven van de tien keer heeft hij gelijk, drie van de tien keer is het het informatieplan. Wij hanteren een paar vreemde rituelen. Een keer in de zoveel tijd steken we ongelofelijk veel tijd in het opstellen van documenten waar we daarna nooit meer iets mee doen: architectuur, informatieplan, jaarplannen, strategie. Of we gebruiken ze wel, maar hebben er vooral last van: budgetten, SLA's, contracten. De toekomst is onvoorspelbaar geworden, een vaststaande strategie en vaststaand beleid is niet meer van deze tijd. Kijk maar naar de waterval

van Escher. Die tekening gaat over strategie: het lijkt een topdownbeweging, maar als je goed kijkt zie je dat het een continue cyclus is, met een sterke ogenschijnlijk opwaartse onderstroom.

Strategie en beleid zijn kortcyclische bezigheden geworden. Ze moeten altijd actueel en altijd bruikbaar zijn. Te veel details zitten dan alleen maar in de weg, ze maken dat de documenten alleen maar snel verouderen en dat ze ontoegankelijk zijn. Een informatieplan van vijftientwintig slides geeft prima richting, is overzichtelijk en is prima in staat om de essentie weer te geven. En het is goed onderhoudbaar, we kunnen het gemakkelijk actueel houden. Zodat het altijd de weg wijst, we het overal kunnen gebruiken en we nooit meer zulke arbeidsintensieve en vruchteloze acties aan het eind van het jaar hoeven in te zetten.

### **Wie volgt wie?**

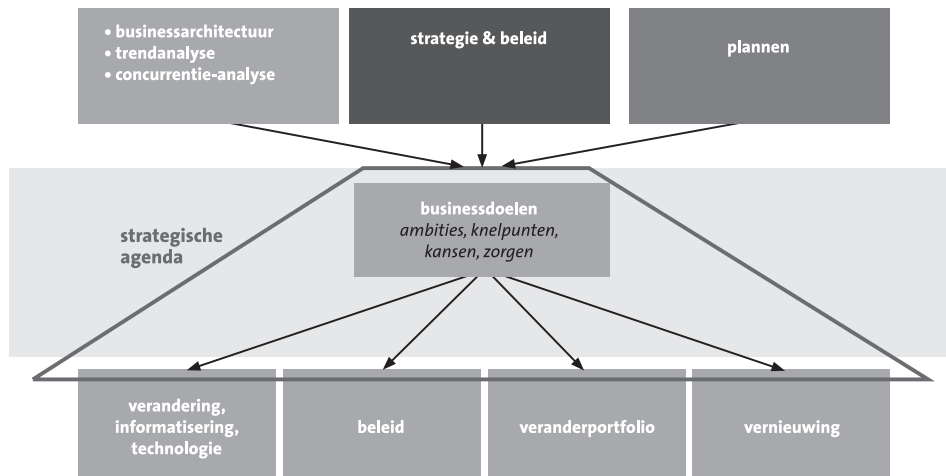
We zijn gewend te denken van business naar IT: business bedenkt iets, en IT ontwerpt het, bouwt het en voert het in. Tegenwoordig gaat het precies andersom: we ontdekken een nieuwe toepassing (software, big data, nieuwe technologie) en we zullen moeten uitvinden hoe we die het beste in de business kunnen inzetten. Vroeger: veel werk in de IT; tegenwoordig: veel werk in de business. Voor IT'ers, dat wel. Het betekent ook dat requirement management steeds minder belangrijk wordt en experimenteren met nieuwe toepassingen steeds belangrijker. Agile, Scrum en DevOps, ja natuurlijk, maar niet van business-wens naar IT-oplossing, maar van I&T-mogelijkheden naar business-oplossing. Strategie bestaat uit drie stappen:

- 1 Analyse: Wat zie ik om me heen en wat vind ik van mezelf?
- 2 Wat vind ik daarvan, wat is mijn visie?
- 3 Welke concrete acties zet ik uit? Analyse: geen IT, maar I&T.

Bedrijfsvoering en I&T zijn helemaal verweven met elkaar. Echte samenwerking tussen business en I&T, echte samenwerking binnen I&T, de business aanpassen aan nieuwe I&T-mogelijkheden en kortcyclisch denken. Visie: dat vergt nieuwe manieren van samenwerken, te beginnen met een structureel strategisch overleg op het hoogste niveau, met een vaste strategische agenda.

### **Strategische agenda**

De input is een eenvoudig document met daarin de belangrijkste business-ambities, -knelpunten, -zorgen en te benutten kansen. Op basis daarvan bespreken we welke aanpassingen we moeten doorvoeren op de organisatie van businessverandering, en de organisatie van informatisering en van technologie. Op basis van die input besluiten we ook tot beleid, richten we een veranderportfolio in en geven we richting aan experimenterende innovatie. En aan het eind van dat overleg hebben we een nieuwe, actuele visie van het startdocument. De naam van dat document: het informatieplan (figuur 1).



Figuur 1 Het informatieplan, afgeleid van de strategische agenda.

### Organisatie van de VIT

Het informatieplan stelt nieuwe eisen aan de manier waarop we verandering van de business organiseren en aan de manier waarop we beheer en verandering van informatisering en technologie organiseren. Welke verantwoordelijkheden hebben we allemaal nodig en welke soorten vakmanschap? Misschien moeten we wel twee veranderprocessen inrichten, een voor snelle veranderingen en een voor degelijke veranderingen. Misschien moeten we wel allemaal nieuwe dingen leren, of een nieuwe doorbelasting afspreken. Allemaal dingen die vallen onder organisatie van de VIT (verandering, informatisering, technologie).

### Beleid

Strategie wordt concreet in de vorm van beleid. Beleid bestaat uit uitspraken van de vorm: 'We hebben deze nadelen over voor deze voordelen.' Bijvoorbeeld: als we ons allemaal aan de standaard houden (nadeel!) wordt onze dienstverlening betrouwbaarder, sneller en goedkoper (voordeel). Alleen als we de nadelen afdwingen, krijgen we de voordelen. Goedkeuring van beleid vraagt dus inzicht in de nadelen, maar het vraagt ook dat iemand met gezag afdwingt dat we als organisatie die nadelen accepteren. 'Het moet van de raad van bestuur', klinkt echt een stuk overtuigender dan 'Het mag niet van I&T'. Wat business beleid noemt, noemt I&T architectuur, maar het is natuurlijk hetzelfde, de verankering van de strategie.

In Amerika hebben ze een gezegde: 'Don't try to boil the ocean', maak het niet zo groot dat je het nooit af krijgt. Dat gezegde gaat over architecten. We moeten ophouden alles maar compleet te willen hebben. Als je nooit naar Afrika gaat, hoef je het ook niet in kaart te brengen, dat is een goed principe voor architecten.

Architecten moeten alternatieven aandragen, inclusief de consequenties, zodat de business beleid kan formuleren. Architecten zijn belangrijke adviseurs, niet meer, maar vooral ook niet minder. Ondernemingen moeten risico's nemen, dat zit in het woord verankerd, zoek maar op. IT-afdelingen hebben security officers, die proberen te voorkomen dat we risico's lopen. Moderne I&T-afdelingen en moderne BIM-huizen hebben risk managers in dienst die aangeven welke risico's we wel en welke we beter niet kunnen nemen. Risk managers staan reëler in het leven en ze laten de onderneming ondernemen.

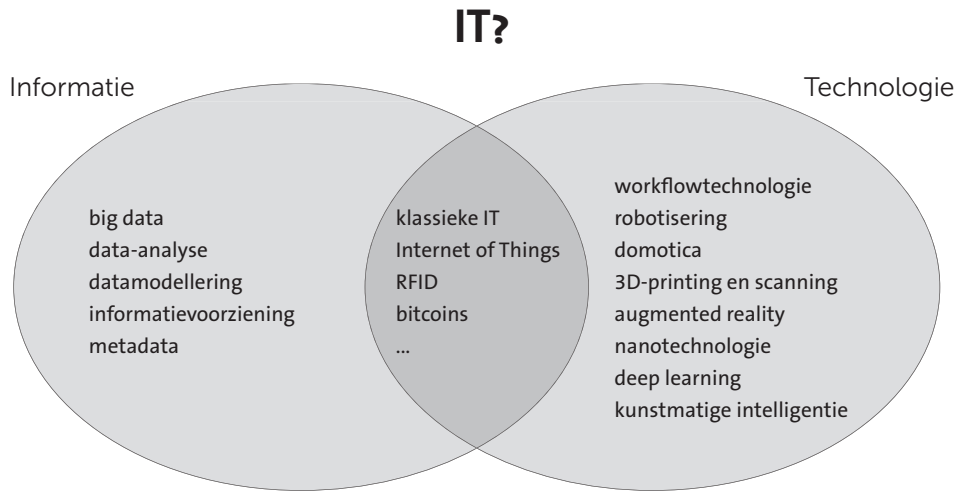
### **Verandering**

Om te beginnen zullen we moeten constateren dat IT- of I&T-projecten niet meer bestaan. Het veranderportfolio bestaat uitsluitend uit businessprojecten. Zelfs als we diep in de 'T' dingen aanpassen, dan doen we dat om de business er beter van te maken. Business-projecten zijn onvoorspelbaar. We kunnen niet voorspellen hoe de omgeving van een organisatie en de mensen binnen de organisatie reageren op de verandering. Prince uit Prince2® staat voor 'PRojects IN Controlled Environments'. Dat soort projecten bestaat helemaal niet! De omgeving van elk project is nu juist helemaal niet voorspelbaar of controlled.

Het wordt hoog tijd voor Prince3: 'PRojects IN Chaotic Environments'. Prince3 heeft natuurlijk een aantal kenmerken gemeen met Prince2®: de samenstelling van de stuurgroep, de businesscase die richting geeft aan het project, de fasering en het feit dat het project pas af is als de businesscase is gehaald, blijven zorgen voor een stabiele basis voor het project. Maar Prince3 is in een aantal zaken ook echt heel erg anders: we gaan uit van onvoorspelbare projectleden, omgevingen en projectuitkomsten, we houden de omgeving goed in de gaten, we sturen voortdurend bij en we hebben verwachtingen in plaats van budgetten. Allemaal zaken die het project wendbaar maken. Allemaal zaken die ervoor zorgen dat het project kan reageren op veranderingen in de omgeving. De toekomst is nu eenmaal onvoorspelbaar. Laten we projecten niet belasten met schijnzekerheid, alleen maar omdat wij niet tegen die onvoorspelbaarheid kunnen.

### **Innovatie**

Onze wereld, en al helemaal de wereld van I&T, verandert in een enorm tempo (figuur 2). De vraag is hoe we al deze nieuwe ontwikkelingen kunnen inzetten voor de onderneming. We zullen creativiteit moeten organiseren en we zullen, kleinschalig, moeten experimenteren. Dat kost tijd, geld en inspanning en het is niet duidelijk wat het allemaal gaat opleveren. We zullen met verstand, maar ook met vallen en opstaan, mensen en geld vrij moeten maken en los durven laten. De randvoorwaarden daarvoor maken onderdeel uit van de strategische agenda.



Figuur 2 **Informatie en technologie**

### **Modern informatiemanagement**

Meer dan ooit is informatiemanagement een strategische rol. De CIO beheert de strategische agenda van de onderneming, maar de informatiemanager beheert de strategische agenda van zijn businessunit. Natuurlijk besluit het businessmanagement, maar de informatiemanager stelt dat management in staat om veel invloed uit te oefenen zonder dat dat heel veel bemoeienis kost. Omdat de informatiemanager die bemoeienis voor zijn rekening neemt. Door, samen met I&T, organisatieveranderingen uit te voeren, beleid en architectuur tot stand te laten komen, het veranderportfolio vorm te geven en door innovatie te laten ontstaan, én door dat zo te doen dat alle besluiten worden genomen door de business.

Dat stelt wel eisen aan de informatiemanager. Die mag niet volgzaam, gezeglijk en beleefd zijn. Een informatiemanager heeft een hoge 'dare to challenge'-houding. De informatiemanager heeft de plicht om businessmanagement van alle benodigde informatie te voorzien, maar heeft ook het recht om te zeggen wat er gezegd moet worden. De businessmanager heeft de plicht om besluiten te nemen, maar heeft het recht om verkeerde besluiten te nemen, besluiten waar de informatiemanager het niet mee eens is. Dan hadden de adviezen maar overtuigender moeten zijn. Een goede informatiemanager hoeft geen I&T-competenties te hebben. Hij hoeft de kunstjes niet te kunnen, maar moet de (on)mogelijkheden wel kennen. Ze moet inspirerend zijn, al die I&T'ers en businessmensen moeten tenslotte samen de organisatie kunnen en willen veranderen. Hij moet creatief zijn en een teambuilder, allemaal in hoge mate. Informatiemanagement is belangrijker dan ooit en dan kun je er maar beter hoge eisen aan stellen. O ja, en dat mag wat kosten!