

# HET NEGENVLAK

## INLEIDING

Veel veranderingsprojecten en in het bijzonder ingrijpende automatiseringsprojecten in organisaties, verlopen stroef en leveren niet het beoogde resultaat op. Maar al te vaak spreken we van 2\*2\*1/2 regel, projecten duren twee keer zo lang, kosten twee keer zoveel en leveren slechts de helft van de beoogde resultaten. Oorzaken hiervoor zijn heel divers. De nagestreefde doelen waren niet duidelijk en/of veranderen steeds, de complexiteit bleek te groot, de last van het verleden leverde te grote belemmeringen op, (nog onvolwassen) technologieën worden verkeerd toegepast, er werd onvoldoende rekening gehouden met de belangen van de diverse betrokkenen en noem maar op.

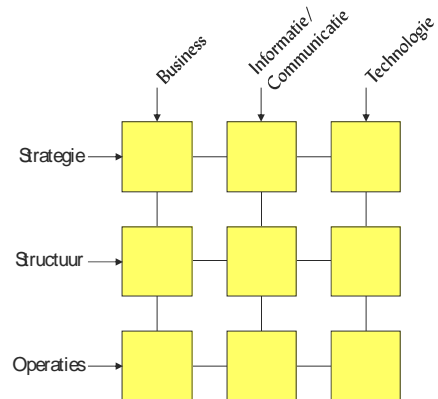
Om een goed inzicht te krijgen in de veranderingsproblematiek is het noodzakelijk op een gestructureerde te werk te gaan. Een methode die daarbij van pas kan zijn is gebaseerd op het Amsterdams Informatiemanagement model (AIM). Onderstaand beschrijven we dit model kort.

## Twee werkelijkheden

Om veranderingsprojecten goed te kunnen begrijpen moeten we langs twee invalshoeken naar de werkelijkheid kijken. Enerzijds langs de lijn van het organisatiedenken en anderzijds door te kijken naar de rol die informatie en communicatie in de context van het project spelen. We besteden achtereenvolgens aan beide werkelijkheden aandacht.

**ORGANISATIE:** Binnen een organisatie zijn mensen actief die samenwerken om de gestelde doelen te realiseren. Deze samenwerking vereist enige vorm van sturing met bijbehorende verantwoordelijkheidstoedelingen. Dit leidt tot een structuur waarbinnen wordt gewerkt. Binnen deze structuur vindt vervolgens het daadwerkelijke werk plaats om de doelen te verwezenlijken.

**INFORMATIE:** Veranderingsprojecten die de informatievoorziening betreffen, beginnen meestal door te kijken naar de werkelijkheid. Om die beter te kunnen begrijpen abstraheert een analist altijd van zaken die naar zijn oordeel niet van belang zijn om het probleem te doorgronden op informatie en communicatie aspecten. Op die manier bouwt hij een model van de werkelijkheid die hem in staat stelt om doorwrocht te kunnen interveniëren en de gewenste verandering te realiseren. Dit model geeft weer hoe informatie en communicatie een rol spelen in het functioneren van de organisatie. Uitgaande van dit model gaat een automatiseerder vervolgens nog een stap verder. Vanuit zijn wereldbeeld ontwerpt hij voor de betreffende problematiek een informatiesysteem dat kan worden gebruikt om interventies te ontwerpen en op zijn implicaties de doorgronden. Nogal vaak worden de



uitkomsten uit de betreffende systemen beschouwd als een getrouwe weergave van de werkelijkheid waarop daadwerkelijke interventies kunnen worden gebaseerd.

Op die manier hebben we twee invalshoeken aangeduid die we kunnen combineren tot een raamwerk om de relatie tussen de organisatie en haar informatievoorziening te bestuderen. We duiden dit raamwerk aan als het Amsterdams Informatiemanagement Model (AIM) of het “*negenvlak*”.

## HET AIM MODEL

Het raamwerk, hanteert dus twee dimensies: een organisatiekundige die we hiervoor als eerste hebben beschreven en een informatorische. Samengevat wordt in de bedrijfskundige dimensie een onderscheid gemaakt tussen de begrippen *strategie* (welke doelen streeft de organisatie na en op welke wijze worden deze doelen gerealiseerd), *inrichting* (hoe draagt de inrichting van de organisatie eraan bij om enerzijds de realisatie van de strategie te bevorderen en anderzijds deze strategie verder te ontwikkelen) en *uitvoering* (in welke mate weet de organisatie de optimale mix te vinden tussen “operational excellence” en toekomstgerichte flexibiliteit).

In de informatorische dimensie wordt een onderscheid gemaakt tussen het *bedrijfsdomein* (in welke business opereert de organisatie, welke bedrijfsstrategie volgt ze en hoe is ze ingericht?), het *informatie- en communicatiedomein* (op welke wijze vinden informatie- en communicatieprocessen plaats en in hoeverre faciliteert de informatievoorziening deze processen?) en het *technologiedomein* (hoe is de informatievoorziening binnen de organisatie vormgegeven, hoe wordt deze verder ontwikkeld en hoe is het management ervan ingericht). De combinatie van beide invalshoeken positioneert de vraagstukken die zich met betrekking tot informatiemanagement in organisaties kunnen voordoen. Schematisch weergegeven leidt dit tot bijgaande figuur.

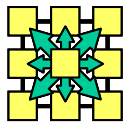
Het raamwerk beoogt niet een ‘betere’ kapstok voor bestaande check-lists van adviseurs en managers aan te reiken – het gaat veeleer om de relaties en de verschillen tussen de verschillende strategische, structurele en operationele informatiemanagement-vraagstukken en om het onderscheid in technologie, betekenis van deze technologie en toepassing ervan. Het gaat dus om het beter begrijpen van de interrelaties die in de werkelijkheid van de business – ICT relatie bestaan. Daarbij spelen middelste kolom resp. rij een centrale rol in dit dynamische beïnvloedingsproces. Die rol managed en stemt beide dimensies op elkaar af met als doel een bevredigend evenwicht.

*Het model, dat in eerste aanleg is ontwikkeld voor het begrijpen en in kaart brengen van de business ICT relatie, kan eenvoudig worden gegeneraliseerd. De rechter kolom beschouwt namelijk het bedrijfsaspect ICT. Het is natuurlijk ook mogelijk met deze benadering te kijken naar bij voorbeeld de Human Resources van de organisatie of het bedrijfsaspect Finances. Maar ook voor een specifiek veranderingstraject. De middelste kolom representeert dan het management en de bijdrage die door deze bedrijfsaspecten aan de business worden geleverd.*

## ROLLEN IN HET AIM RAAMWERK

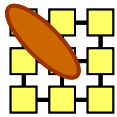
Binnen het zo ontwikkelde raamwerk zijn verschillende invalshoeken mogelijk om naar de betreffende problematiek te kijken. Binnen het AIM model worden daartoe rollen

onderscheiden die indicatief zijn welke invalshoeken van belang zijn. Het model onderscheidt er acht.



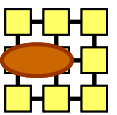
Al deze rollen moeten in samenhang worden beschouwd. Het is dan ook van groot belang dat ergens een REGIEROL wordt belegd. We postuleren dat deze rol in het hart van het raamwerk kan worden geïdentificeerd en dat het zijn taak is de verschillende invalshoeken bijeen te brengen.

We beschrijven de acht rollen hieronder kort.



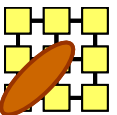
De INFORMATIEPARTNER IN STRATEGIE ontdekt strategische mogelijkheden op zijn werkterrein, onderzoekt strategische verkenningen op Informatie-implicaties en beoordeelt kansen en risico's van grote meerjaren-programma's.

*In de generieke benadering gaat het hier om de beantwoording van de vraag welke strategische implicaties verbonden zijn aan de inzet van het betreffende bedrijfsaspect.*



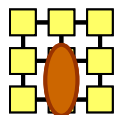
De ALIGNMENT-MANAGER heeft de verantwoordelijkheid voor de ondersteuning van de business-activiteiten die conform de organisatie-inrichting verlopen. Maar hij is ook medeverantwoordelijk voor die inrichting, zeker in informatie-intensieve organisaties die eenvoudig niet zònder Informatie kunnen functioneren.

*Ook generiek dient altijd de vraag beantwoord te worden op welke wijze afstemming plaats vindt tussen bedrijfsaspect en business-activiteit. Op HR gebied is bijvoorbeeld een cruciale vraag hoe de verantwoordelijkheden tussen mensen binnen de organisatie worden belegd.*



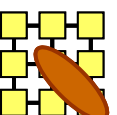
De BUSINESS-PARTNER heeft oog voor de processen en de procesbesturing in de organisatie – hij is een actieve participant die daadwerkelijk meedenkt bij procesontwerp en toepassingen levert die de procesgang bevorderen en het zicht daarop verzorgen en die ook de niet-primaire activiteiten effectiever helpt uitvoeren.

*Ook deze rol is eenvoudig te generaliseren.*



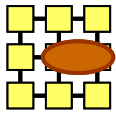
De GEBRUIKERSONDERSTEUNER richt zich op het daadwerkelijke gebruik van de voorzieningen waarvoor hij verantwoordelijk is. Voor de hand liggende ondersteuningsvoorzieningen zoals helpdesks moeten vlekkeloos werken en ook impulsen voor serviceverbetering genereren maar van minder evidente zaken als het verloop van uitbestede diensten moet SLA-conformiteit voortdurend kunnen worden vastgesteld.

*Ook ten aanzien van bijvoorbeeld de bedrijfsfactor Finances dient een ondersteunende functie aanwezig te zijn. Maar al te vaak wordt in de praktijk op dat gebied deze functie niet onderkend.*



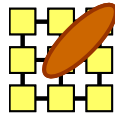
De APPLICATIEBEHEERDER is verantwoordelijk voor het dagelijks functioneren van alle ICT-hulpmiddelen waar de organisatie mee werkt en waarvan zij afhankelijk is. Zijn zorg is vooral dat de uitvoeringsorganisatie een sluitend vangnet onder de

vraagstukken-van-alledag heeft aangebracht en op haar taken berekend is. *Ook voor andere bedrijfsaspecten speelt deze rol. Hoe bijvoorbeeld te denken over interne ARBO diensten in de HR sfeer?*



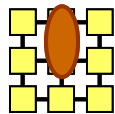
De MANAGER ICT-VOORZIENINGEN moet zorgen dat de technische voorzieningen een betrouwbaar geheel vormen, dat configuraties en netwerken ordelijk en adequaat zijn gestructureerd, dat de applicatie- databaseconstructies betrouwbaar en stabiel zijn en dat de relaties in de applicatieportfolio passend en beheersbaar zijn. Het gaat – kortom – om structuur en invulling van de technische voorzieningen, van computercentrum tot en met werkplek en van ERP- tot en met desktop-voorzieningen.

*Het beheer van voorzieningen heeft dikwijls een organisatiebrede impact. Afstemming is dus een cruciaal bedrijfsissue. Deze rol heeft vooral deze afstemming als centrale opdracht.*



De ICT-TRENDWATCHER is de manager die zich op de hoogte stelt en op de hoogte blijft van technische ontwikkelingen en van relevante verwante 'trends'. Het is aan hem om aan te geven of en hoe op moderne ontwikkelingen van de technologie binnen de organisatie moet worden ingespeeld.

*Ook generiek dienen ontwikkelingen in het vakgebied te worden beoordeeld en moet aandacht bestaan voor de mogelijke implicaties ervan op de organisatie.*



De INFORMATIEBELEIDSMAKER is een zwaargewicht in informatie-management die beleid terzake van de informatievoorziening uitstippelt en implementeert. Het gaat daarbij om de plaats van de informatievoorziening in de organisatie, de ondersteuning van werkprocessen, de mate waarin coördinatievraagstukken worden aangepakt en de wijze waarop dat gebeurt.

*Het in beleidstermen vinden van een juiste aansluiting tussen enerzijds vaktechnische ontwikkelingen en anderzijds de strategische ontwikkelingen van de organisatie is cruciaal voor het slagen van de organisatie.*

Door nu langs de lijnen van deze rollen veranderingsproblematieken te bestuderen kan een afgeronde en samenhangende inventarisatie worden gemaakt van de kernthema's die spelen. Uitgaande van deze kernthema's kunnen dan afspraken worden gemaakt hoe met de problematiek binnen de organisatie wordt omgegaan. Ook daarbij is de benadering vanuit de rollen een krachtig hulpmiddel om tot een samenhangend stelsel van afspraken te komen. In de praktijk hanteren we in deze fasen, de inventarisatie en de afsprakenfase, twee werkwijzen, een fysieke, waarin mensen in een gezamenlijke brainstormsessie tot inventarisatie en afspraken komen, en een elektronische die het zelfde doel nastreeft maar dan tijd, plaats en persoonsonafhankelijk. Elders op deze site is nadere informatie te vinden over de gehanteerde werkwijze.