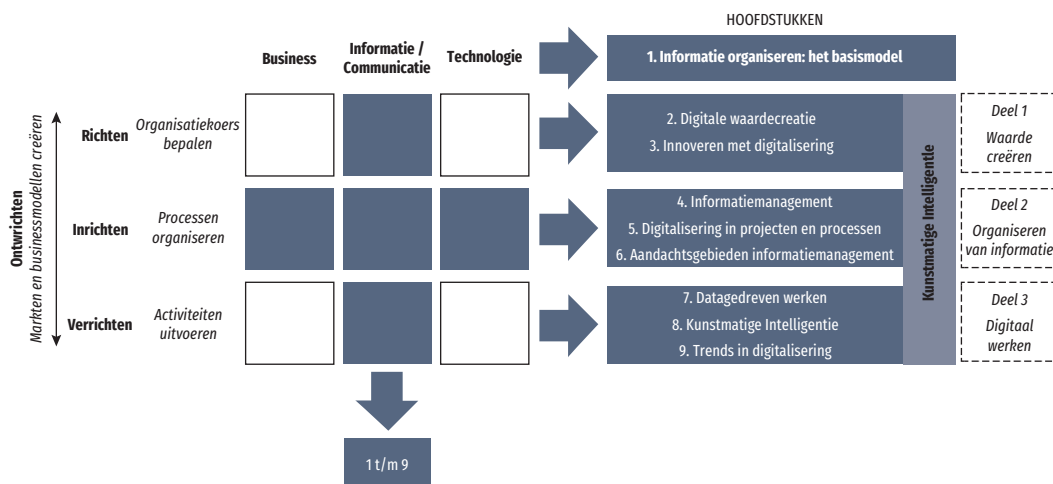


Hoofdstuk 1

Informatie organiseren: het basismodel



1.1 Inleiding

Dit inleidende hoofdstuk legt de basis voor de rest van de onderwerpen in dit boek. Voordat we die basis uitwerken, willen we je eerst vragen voor jezelf na te gaan wat je straks denkt te gaan doen als je na je studie gaat werken of wat je doet als je momenteel al werkt. Meer precies, wat is de kern van je (toekomstige) werk? De meeste mensen zullen dan antwoorden met een beschrijving van wat hun functie inhoudt, zoals verkopen, data analyseren, voor mensen zorgen, administreren en ga zo maar verder. Maar dat is eigenlijk niet de echte kern van je werk. De kern is namelijk het maken keuzes. De hele dag door neem je vele duizenden bewuste en onbewuste beslissingen. Al die beslissingen samen vormen je gedrag in je werk. Om goede keuzes te kunnen maken heb je informatie nodig. Soms zit die informatie al in je hoofd en soms moet je die 'ergens' vandaan halen. Voor keuzes is informatie nodig en informatie moet je organiseren. Daar heeft informatiemanagement mee te maken. Informatiemanagement is belangrijk om ervoor te zorgen dat professionals in een organisatie op het juiste moment de juiste keuzes kunnen maken. En met al die keuzes samen creëren bedrijven waarde voor hun afnemers. Om dat op een overzichtelijke manier te ordenen en te

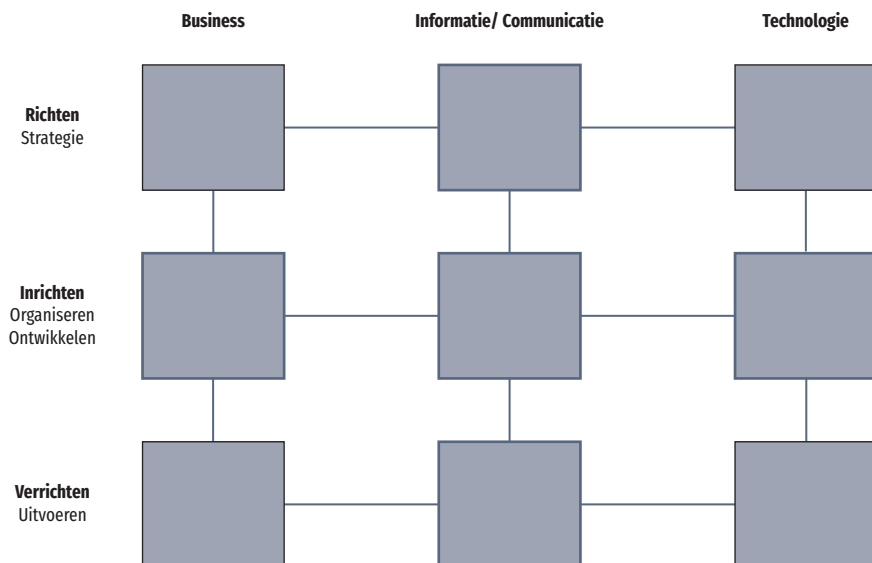
organiseren maken we onder andere gebruik van modellen. In paragraaf 1.2 gaan we in op het basismodel van informatiemanagement dat we in dit boek gebruiken. In paragraaf 1.3 behandelen we de verschillende domeinen die we hierin herkennen. In paragraaf 1.4 onderscheiden we drie hiërarchische niveaus in het model. In paragraaf 1.5 gaan we in op de specifieke verantwoordelijkheden en taken binnen het informatiemanagement. Tot slot gaan we in paragraaf 1.6 in op de manier waarop we de technologische toepassingen kunnen afstemmen op de kerntaken, ook wel de business genoemd, van de organisatie en de rol die de organisatiecultuur daarbij speelt. We beginnen met het basismodel informatiemanagement.

1.2 Basismodel informatiemanagement

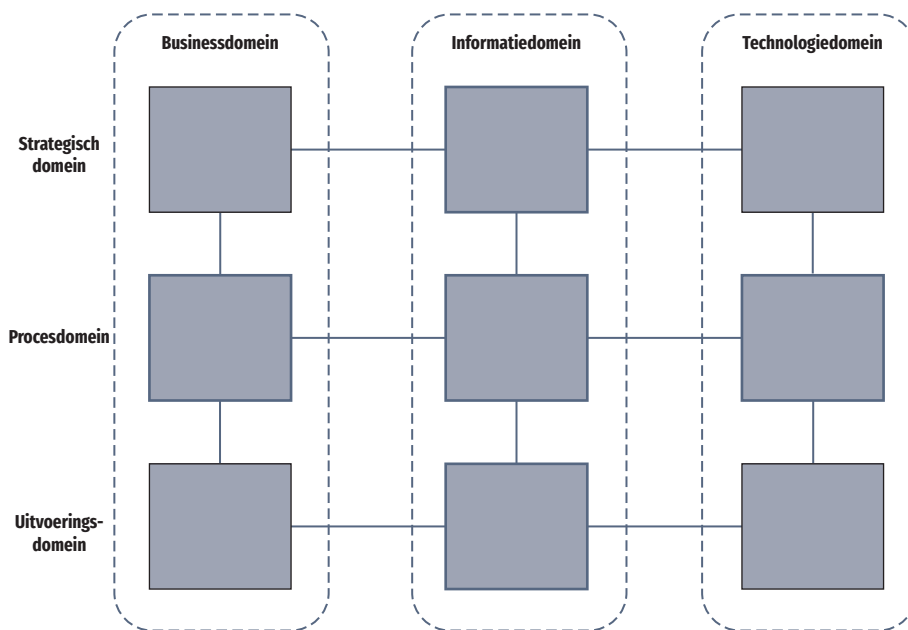
Waardecreatie vormt de bestaansgrond van iedere organisatie. Als een organisatie in staat is voor afnemers en andere stakeholders waarde te creëren, is het relevant. Het creëren van waarde is dus een voorwaarde voor het bestaansrecht. In dit boek kijken we naar de bijdrage die informatie en digitalisering kunnen leveren aan die waardecreatie. Omdat digitalisering binnen het werkveld van **informatiemanagement** valt, willen we weten welke activiteiten er uitgevoerd worden en van welke verantwoordelijkheden sprake is. Om dat te laten zien, maken we in dit boek gebruik van het negenvlakmodel van Maes.¹ Omdat het model een belangrijk uitgangspunt vormt, trappen we in dit eerste hoofdstuk af met een toelichting op dit model, zodat je een referentiekader hebt voor de rest van de hoofdstukken.

Om te beginnen stellen we de vraag wat het doel van een model is. Een veelgebruikte definitie van het begrip model is ‘een (sterk) vereenvoudigde weergave van (een deel van) de werkelijkheid’. Een model helpt je met andere woorden om complexe of ingewikkelde zaken te vereenvoudigen, vaak visueel, zodat je de logica en onderlinge samenhang van complexe zaken beter kunt begrijpen. In dit boek gebruiken we in ieder hoofdstuk het model van Maes. Dit laat zien waarvoor informatiemanagement wel en niet verantwoordelijk is, welke taken er zoal uitgevoerd worden binnen informatiemanagement en welke functies we daarin onderscheiden. In figuur 1.1 is het basismodel te zien. Je ziet bovenaan in het model achtereenvolgens Business (dit zijn de noodzakelijke bedrijfsactiviteiten waarmee de producten/diensten worden geproduceerd voor de afnemers), Informatie/communicatie (dit voorziet in de **informatiehuishouding** van de organisatie) en Technologie (de ondersteunende digitale middelen die worden ingezet). Onder elkaar zie je de termen richten (dit gaat over de strategische koers van de organisatie), inrichten (het betreft hier het organiseren en ontwikkelen van de noodzakelijke organisatieprocessen) en verrichten (dit heeft betrekking op de uitvoering van de verschillende bedrijfsactiviteiten).

Om het model goed te kunnen begrijpen, is het van belang om te weten hoe je het moet lezen. Het model is in de eerste plaats onder te verdelen in zogenaamde **domeinen** (zie figuur 1.2 en 1.3). Een domein kun je zien als een vakgebied, discipline of specialisme waarbinnen hetzelfde soort activiteiten wordt uitgevoerd. We onderscheiden naast elkaar het businessdomein, het informatiedomein en het technologiedomein. Dit kun je zien als de inhoudelijke domeinen.

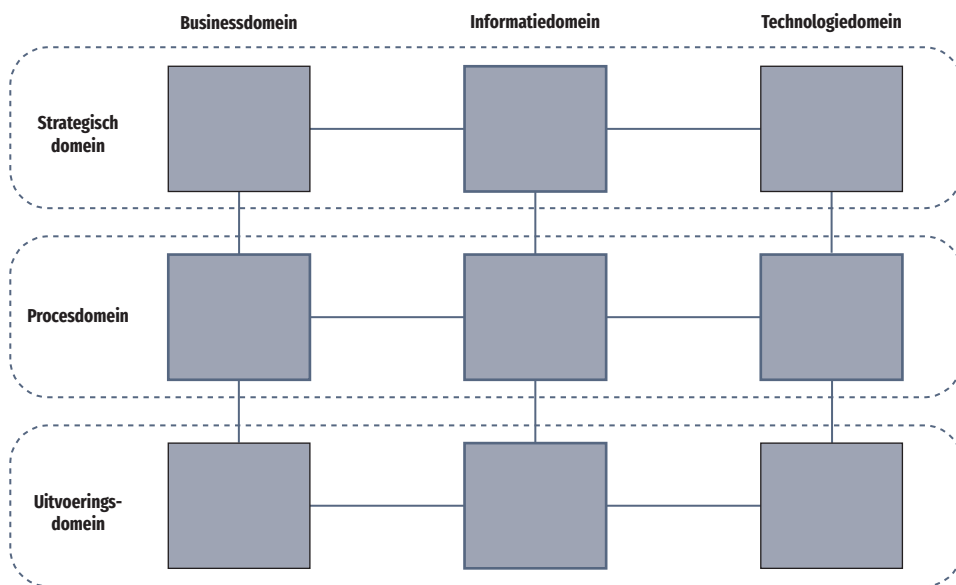


FIGUUR 1.1 Het negenvlakmodel



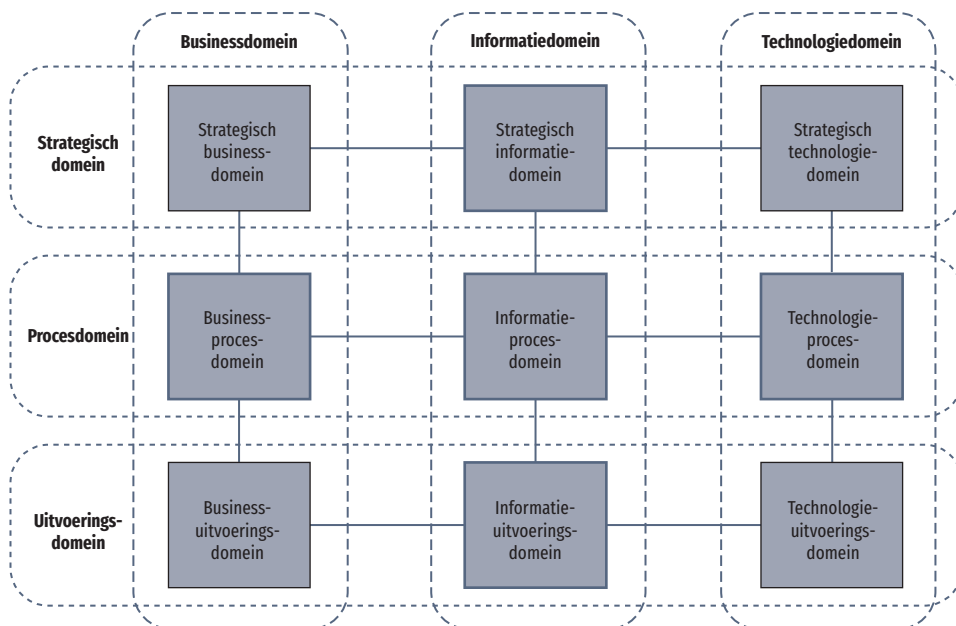
FIGUUR 1.2 Business-, informatie- en technologiedomein

Onder elkaar zie je in figuur 1.3 achtereenvolgens het strategisch domein (hier wordt de koers van de organisatie bepaald), het procesdomein (de processen worden ingericht) en het uitvoeringsdomein (de uitvoering van de dagelijkse activiteiten). Deze kun je zien als organisatorische domeinen.



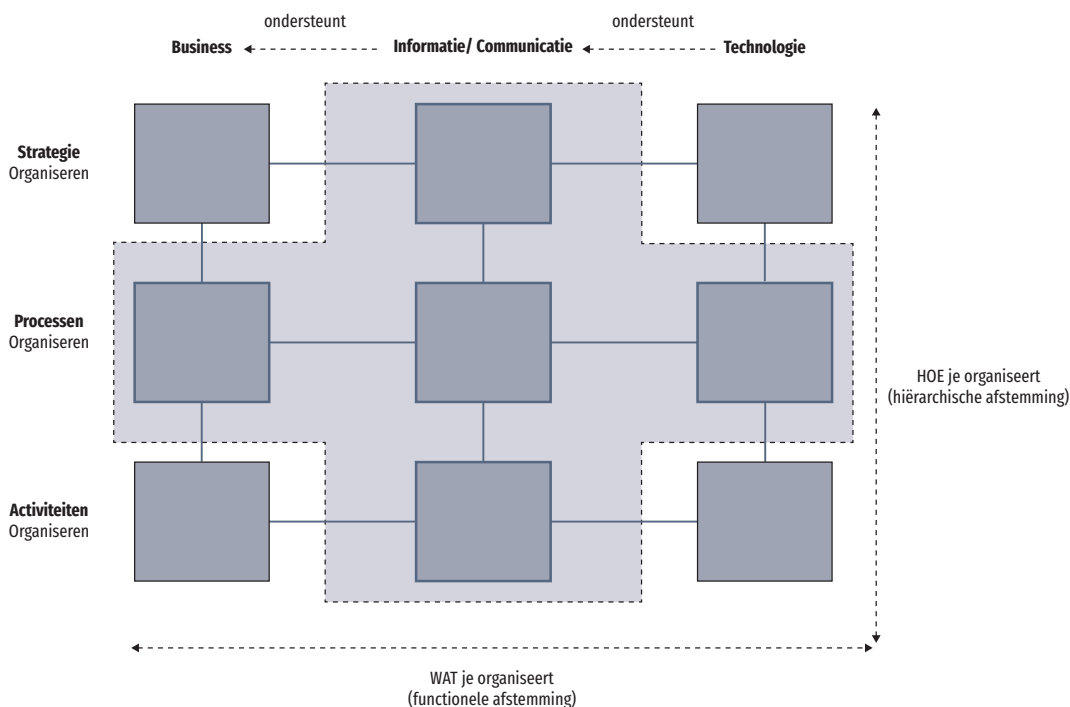
FIGUUR 1.3 Strategisch-, proces- en uitvoeringsdomein

Als je de genoemde domeinen met elkaar verbindt ontstaat automatisch figuur 1.4, met daarin de (gedeelde) taken en verantwoordelijkheden van ieder van de gecombineerde domeinen.



FIGUUR 1.4 De domeinen gecombineerd

Je kunt naast de genoemde domeinen het model ook nog visualiseren zoals we in figuur 1.5 hebben gedaan. Je ziet hoe de inhoudelijke domeinen elkaar ondersteunen en elkaar nodig hebben. Het gaat hier om de vraag *wat* je inhoudelijk moet organiseren; dit zijn de inhoudelijke vraagstukken. Welke onderwerpen worden binnen de verschillende domeinen opgepakt en wie is daarvoor verantwoordelijk. Daarnaast zien we ook hoe de organisatorische domeinen met elkaar zijn verbonden, waarbij het gaat om de vraag *hoe* de uiteenlopende onderwerpen worden georganiseerd. Het gaat om de afstemming van de verschillende soorten organisatieprocessen. Een medewerker op uitvoerend niveau moet bijvoorbeeld activiteiten verrichten die passen binnen de strategische koers en filosofie van de organisatie. Processen moeten op elkaar aansluiten zodat er producten of diensten worden afgeleverd die voorzien in de behoefte van de afnemer.



FIGUUR 1.5 Toelichting op het negenvlakmodel

Tot slot zie je in figuur 1.5 een gearceerd kruis dat aangeeft waarvoor informatiemanagement wel en niet verantwoordelijk is. De activiteiten die binnen het gearceerde kruis vallen, behoren wel tot de (mede)verantwoordelijkheid van het informatiemanagement. De overige vier activiteiten behoren daar niet toe. We gaan nu eerst kort in op de verschillende domeinen.

1.3 Domeinen

Wat je organiseert heeft betrekking op de inhoudelijke afstemming van activiteiten. We noemen dit ook wel functionele afstemming omdat het gaat om de functie die ieder van de drie domeinen binnen een organisatie vervult. Het businessdomein houdt zich

bijvoorbeeld bezig met het produceren van goederen en/of diensten voor afnemers terwijl het technologiedomein de verantwoordelijkheid draagt voor de technische ondersteuning daarvan. Ieder domein heeft een eigen verantwoordelijkheid en heeft te maken met de andere domeinen. We zagen dat een domein een verzameling met elkaar samenhangende bedrijfsactiviteiten is waarvan de uitkomsten tot doel hebben iets te leveren aan klanten, (interne) stakeholders of andere domeinen. In dit geval gaat het om de volgende domeinen:

- **Businessdomein:** hier worden activiteiten uitgevoerd die tot doel hebben om afnemers producten of diensten te leveren. Je zou kunnen zeggen dat hier de waarde wordt gecreëerd voor de buitenwereld. Het begrip waardecreatie lichten we verder toe in hoofdstuk 2.
- **Informatiedomein:** binnen dit domein gaat het om de informatie en communicatie ter ondersteuning van het bedrijfsdomein. Binnen het bedrijfsdomein worden keuzes gemaakt met betrekking tot de waardecreatie voor afnemers en dit kan alleen als de juiste informatie op het juiste moment bij de juiste persoon beschikbaar is. Daar is het informatiedomein medeverantwoordelijk voor.
- **Technologiedomein:** dit domein ondersteunt het informatiedomein door het aanbieden, ontwikkelen en exploiteren van tal van uiteenlopende technologische middelen.

Omdat we hier een eerste verkenning van het basismodel doen, gaan we er nu niet dieper op in. Dat doen we in hoofdstuk 4 van dit boek.

1.4 Niveaus

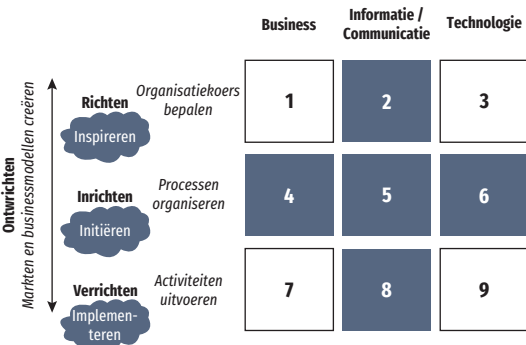
Hoe je organiseert heeft te maken met de verschillende organisatorische niveaus binnen de organisatie en hoe die zich tot elkaar verhouden. Denk bijvoorbeeld aan top-down organiseren (de directie bepaalt hoe het gaat gebeuren) of bottom-up organiseren (de werkvloer heeft medezeggenschap over de wijze waarop zaken georganiseerd worden). Voor het welslagen van de organisatie is het in ieder geval van belang dat de werkvloer aansluit op de strategische koers van de organisatie. We onderscheiden in het model drie typen activiteiten die zich in de eerdergenoemde domeinen van figuur 1.3 bevinden:

- **Strategisch domein (richten):** op het niveau van richten bepaalt het strategisch management de langjarige koers of strategie. Dit is het vakgebied van strategisch management. Door het toenemende belang van technologie en digitalisering wordt de strategische koers van een organisatie steeds vaker afhankelijk van de gekozen digitaliseringsstrategie. Je kunt je in dat kader afvragen of digitalisering afhankelijk is van de organisatiestrategie of dat het juist andersom werkt. Een interessante discussie.
- **Procesdomein (inrichten):** na het bepalen van de langjarige organisatiekoers worden de verschillende bedrijfsprocessen, denk aan verkoop-, inkoop-, administratieve en financiële processen, zodanig ‘ingericht’ dat ze op elkaar aansluiten en de gekozen strategische richting ook daadwerkelijk kan worden waargemaakt.
- **Uitvoeringsdomein (verrichten):** de uiteenlopende bedrijfsprocessen worden op het niveau van de werkvloer weer opgedeeld in operationele activiteiten. Daar wordt het werk gedaan, zodat afnemers uiteindelijk ook geleverd krijgen waar ze recht op hebben.

Idealiter sluiten de drie activiteiten van richten, inrichten en verrichten naadloos op elkaar aan en ondersteunen ze elkaar. De praktijk laat echter vaak andere dingen zien dan de ideale wereld. Denk bijvoorbeeld maar eens aan het feit dat op de werkvloer buiten de officiële processen/informatiesystemen om allerlei spreadsheets worden gebruikt. Dit soort ‘workarounds’ zijn eerder regel dan uitzondering en kunnen een goede en vlotte besluitvorming op allerlei niveaus enorm hinderen. Je wilt liever geen verschillende ‘werkelijkheden’ in een organisatie. Dit voorkomen is dan ook een belangrijke gezamenlijke taak van het lijnmanagement en het informatiemanagement.

1.5 Verantwoordelijkheden en taken

We hebben het gehad over ‘wat’ en ‘hoe’ georganiseerd moet worden. Daarnaast heb je negen verschillende ‘soorten’ activiteiten die uitgevoerd worden. Die negen vlakken zie je terug in figuur 1.6. Bovendien zie je in deze figuur aan de linkerkant in de drie wolkjes een belangrijk doel van ieder van de drie activiteiten, richten, inrichten en verrichten. Op het strategisch niveau is het van belang dat medewerkers maar ook afnemers geïnspireerd raken door wat de organisatie doet en waarvoor ze staat. Waarom worden mensen bijvoorbeeld lid van Greenpeace of kopen ze hun kleding bij een aanbieder van duurzame fashion? Op procesniveau worden de samenhangende activiteiten geïnitieerd (ontwikkeld). Als je als bedrijf bijvoorbeeld besluit om via WhatsApp met je klanten te communiceren in plaats van met e-mail, dan zul je dat wel op een goede manier moeten organiseren en vastleggen zodat de medewerkers weten wat ze moeten doen. Op dat niveau hebben we het over implementeren. Nadat je processen op papier hebt vastgelegd, dien je deze uiteindelijk te vertalen naar concrete activiteiten. En dat betekent soms dat je je medewerkers zult moeten trainen of coachen om op een andere manier te werken.



FIGUUR 1.6 Activiteiten binnen het negenvlakmodel

In het model zie je naast de activiteiten van richten, inrichten en verrichten een extra organisatorische uitdaging/activiteit. Omdat we dat in dezelfde taal als die van het model willen doen, hebben we gekozen voor de term ‘ontwrichten’. Deze term is passend voor de vaak ontwrichtende (disruptieve) krachten van digitalisering op zowel maatschappelijk als bedrijfs- en individueel niveau. Denk maar aan een ontwikkeling binnen de kunstmatige intelligentie (KI), ook wel *artificial intelligence* (AI) genoemd. Deze ontwikkeling kan voor veel bedrijven maar ook beroepen ontwrichtend werken. Hiermee bedoelen we dat de manier waarop we nu werken er door nieuwe

(technologische) ontwikkelingen totaal anders uit zou kunnen komen te zien, of dat het werk zelfs helemaal verdwijnt. Wat is nog de toegevoegde waarde van kenniswerk zoals onderwijs, advieswerk of de advocatuur als kennis op afroep beschikbaar is? Wat als deze kennis beter en sneller voorhanden is dan die van de traditionele kenniswerkers? Het zijn vragen die momenteel gesteld worden op strategisch niveau, op het niveau van het inrichten van processen en op het niveau van het uitvoerend werk. In dit boek zullen we voorbeelden geven van de invloed van kunstmatige intelligentie op deze niveaus. Vraag jezelf tegelijkertijd ook eens af welke invloed digitalisering op jouw toekomstige werk, kennis en vaardigheden zou kunnen hebben.

We hebben in paragraaf 1.2 gezien dat de vlakken die binnen het gearceerde kruis vallen wel tot de (mede)verantwoordelijkheid van informatiemanagement behoren en de vlakken daarbuiten niet. Hoe werkt dat nu precies? We geven per genummerd vak in figuur 1.6 kort aan welke activiteit(en) worden uitgevoerd en waarom die wel of niet tot de verantwoordelijkheid van het informatiemanagement behoren. Om het wat makkelijker te maken kun je de tekst horizontaal en verticaal koppelen.

Vak 1 Business richten

In vak 1 wordt de strategie van het bedrijf bepaald. Hiervoor is de CEO (Chief Executive Officer) en/of de directie verantwoordelijk. De informatie die daarvoor nodig is kan zowel uit de eigen als uit externe bronnen komen. De strategische koers valt niet onder de verantwoordelijkheid van het informatiemanagement maar onder die van CEO/directie.

Vak 2 Informatie/communicatie richten

In vak 2 wordt de informatie- en communicatiestrategie van de organisatie bepaald. Die staat ten dienste van c.q. is ondersteunend aan de overall organisatiestrategie. De Chief Information Officer is hiervoor verantwoordelijk. Hier wordt bijvoorbeeld de vraag gesteld hoe de informatiehuishouding georganiseerd dient te worden zodat er gestuurd kan worden op de strategische doelen van de organisatie.

Vak 3 Technologie richten

De Chief Technology Officer houdt zich op strategisch gebied bezig met de keuzes inzake de in te zetten technologieën binnen de organisatie. Het kenmerk van de meeste technologieën is dat ze doorgaans snel verouderen, in fysieke zin maar ook qua toepassingsmogelijkheden die de technologie biedt. Omdat er veel geld mee is gemoeid is het daarom van belang dat er vragen worden gesteld met het oog op de toekomst, zoals kiezen we voor maatwerk of standaardtechnologie, of gaan we zelf onderhouden of besteden we dat uit? Omdat het hier niet gaat om de informatie- en communicatiehuishouding zelf maar om de ondersteunende digitale middelen, behoort deze activiteit niet tot de verantwoordelijkheid van het informatiemanagement.

Vak 4 Business inrichten

Vak 4 is het eerste vak op het niveau van inrichten, ofwel het ontwikkelen en (her)inrichten van bedrijfsprocessen. Op dit niveau zijn managers werkzaam, die verantwoordelijkheid dragen voor de processen die binnen hun bedrijfsfunctie vallen. In de kolom van het bedrijfsdomein zie je bijvoorbeeld verkoop-, inkoop, HR- of financieel managers. We noemen dit in managementtermen ook wel lijnmanagers omdat ze in

de hiërarchische lijn verantwoordelijkheid afleggen aan hun meerderen. Zo is een verkoopmanager verantwoordelijk voor de resultaten van de afdeling verkoop. Hierbij draagt het informatiemanagement medeverantwoordelijkheid omdat processen niet alleen bestaan uit een 'stroom' activiteiten waarbij de inzet van middelen en mensen aan de orde is, maar ook uit het beheren en managen van de informatiestromen. Je zou kunnen zeggen dat informatiemanagement mede zorg draagt voor managementinformatie zodat managers goede managementbeslissingen kunnen nemen.

Vak 5 Informatie/communicatie inrichten

In vak 5 is de informatiemanager werkzaam. Deze functie kun je zien als intermediair tussen de behoeften/vraag van de business (daar wordt de waarde gecreëerd) en de mogelijkheden/het aanbod op technologisch gebied. De informatiemanager spreekt zowel de taal van de business als die van de technologie. Het lijkt wellicht raar, maar het bedrijfsdomein en het technologiedomein hebben ieder een eigen jargon of vaktaal en begrijpen elkaar niet altijd even goed. Het laten aansluiten van de twee domeinen, zodat ze elkaar ook daadwerkelijk begrijpen, noemen we IT-alignment en valt mede onder de verantwoordelijkheid van de informatiemanager. Daar komen we in paragraaf 1.6 op terug.

Vak 6 Technologie inrichten

Het gebruik van digitale technologie ondersteunt de informatiehuishouding en valt daarom ook onder de medeverantwoordelijkheid van het informatiemanagement. Als we uitgaan van het principe dat de juiste informatie op het juiste tijdstip bij de juiste persoon beschikbaar dient te zijn om adequate keuzes te kunnen maken, is het van belang om na te denken over welke digitale toepassingen daarbij ondersteunend kunnen zijn. Indien een verkoper bij een klant is en tijdens dat bezoek een verslag op de laptop maakt, zou het fijn zijn als dat tegelijkertijd via de cloud wordt opgeslagen in een centraal klantsysteem zodat andere verkopers daarmee hun voordeel kunnen doen. In dit geval ondersteunt de technologie de businesskansen van de organisatie. Het informatiemanagement speelt hierin een rol.

Vak 7 Business verrichten

Op het niveau van verrichten vinden we in het zevende vak de medewerkers die de verschillende bedrijfsactiviteiten binnen de eerder vormgegeven processen uitvoeren. Denk dan aan functies als inkoper, productiemedewerker of docent. De reden dat het informatiemanagement hier niet verantwoordelijk voor is, is dat deze medewerkers een manager hebben die daarvoor de verantwoordelijkheid draagt. Het informatiemanagement is dan wel medeverantwoordelijk voor de informatiehuishouding van de organisatie maar niet voor operationele beslissingen van de medewerkers zelf. Als een inkoper een verkeerde beslissing heeft genomen, legt diegene verantwoordelijkheid af aan de inkoopmanager en niet aan de informatiemanager.

Vak 8 Informatie/communicatie verrichten

In vak 8 betreft het operationele werkzaamheden binnen het informatiedomein. We hebben het hier bijvoorbeeld over de functie van een functioneel beheerder. Deze is onder andere verantwoordelijk voor de werking van de verschillende informatiesystemen binnen een organisatie en zorgt ervoor dat de functionaliteit van de verschillende programma's of applicaties naar behoren is.

Vak 9 Technologie verrichten

Ook vak 9 valt niet onder de verantwoordelijkheid van het informatiemanagement. De taken die hier uitgevoerd worden liggen niet op het niveau van de software zelf, maar op dat van de technische infrastructuur eromheen. Hier wordt er bijvoorbeeld voor gezorgd dat servers in de lucht blijven en dat ze goed benaderbaar zijn voor de gebruikers ervan. Nogmaals, het informatiemanagement is wel verantwoordelijk voor een goede informatiehuishouding maar niet voor de ondersteunende technologieën zelf.

In figuur 1.7 zie je per vak belangrijke vragen die een organisatie/domein zichzelf zou moeten stellen.



FIGUUR 1.7 Belangrijke vragen binnen het negenvlaksmodel

1.6 Afstemmen business en IT

Het gebruik van een model is verhelderend in de zin dat je snel de complexiteit en logica van iets kunt doorzien. We hebben nu op een aantal manieren naar dit model gekeken en gezien wat er zoal georganiseerd en afgestemd dient te worden in de organisatie als het gaat om de informatiehuishouding. In deze laatste paragraaf gaan we verder in op de afstemmingsproblematiek. Dat noemen we **business-IT alignment**. Het uitgangspunt daarbij is dat technologie de business dient te ondersteunen. Uitgaande van ons model (figuur 1.8) betekent dat dat de businessbehoefte of -vraag vooropstaat. De business levert immers de producten en diensten voor de afnemers en creëert daarmee direct waarde voor de organisatie.