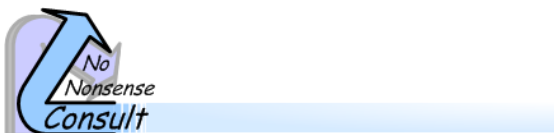
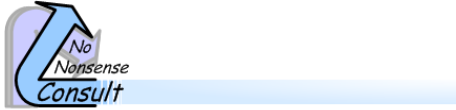


# Notitie

## Informatie en Kennismanagement

Auteur Klaas Eldering  
Datum: 7 april 2009  
Status: definitief





## Inhoudsopgave

<b>1. Samenvatting</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Conceptueel vertrekpunt</b> .....	<b>4</b>
<b>2.3 Informatiemanagement processen</b> .....	<b>6</b>
2.3.1 <i>Selecteren en normeren</i> .....	6
2.3.2 <i>Metten en registreren</i> .....	7
2.3.3 <i>Rapporteren en distribueren</i> .....	7
2.3.4 <i>Ontwikkelen</i> .....	7
2.3.5 <i>Kwalitatief besturen</i> .....	7
2.3.6 <i>De informatieverwerkende processen in de organisatie</i> .....	8
2.3.7 <i>Kwaliteitssystemen</i> .....	9
<b>2.4 Informatiemanagement en ICT</b> .....	<b>9</b>
<b>2.5 Conclusies</b> .....	<b>11</b>

# 1. Samenvatting

## Situatie en doel

Op dit moment is informatiemanagement (IM) vaak niet structureel belegd in overheidsorganisaties. Maar er zijn wel volop ontwikkelingen. Een moment van bezinning om te bezien hoe de informatiearchitectuur bij de inrichting van organisaties kan worden vormgegeven.

In dit document wordt IM breeduit geanalyseerd. Een conceptuele analyse van IM met als doel het verkrijgen van fundamentele uitgangspunten voor de feitelijke inrichting van de informatiehuishouding.

## 1.2 Fundamentele uitgangspunten

Uit de genoemde conceptuele analyse volgden onderstaande conclusies:

- IM moet in de organisatie worden belegd als integraal onderdeel van de terzake doende bedrijfsprocessen (het specifieke deel)
- IM is ook één bedrijfsbreed proces dat conceptueel drie verschillende soorten informatie verwerkt (het generieke deel)
- IM kan niet zinvol worden georganiseerd zonder kwaliteitstelsysteem. Implementatie van het kwaliteitstelsysteem kan stap voor stap gelijk opgaan met dat van het informatiemanagement
- IM is geen onderdeel van ICT maar wordt wel vanuit ICT geadviseerd
- ICT heeft een bewakende rol wanneer het over de technische informatiearchitectuur gaat
- IM is nauw verbonden met ICT, er kan voor gekozen worden IM als initiërend, adviserend en faciliterend onderdeel van ICT te organiseren, maar dit is niet noodzakelijk. Wel is het noodzakelijk het generieke deel van IM te beleggen bij de ondersteunende processen.

## 1.3 Kwaliteitstelsysteem en normering

Er moet gekozen worden voor een kwaliteitstelsysteem als input voor het informatiemanagement. De (kern) prestatie-indicatoren zullen moeten worden vastgesteld en genormeerd.

## 1.4 Meten en registreren

Vervolgens kunnen de metingen worden ontworpen en gebouwd worden met het datamining systeem. De informatie distributie moet daarbij centraal worden geregeld. Eventueel moet de registratie van gegevens worden opgezet of aangepast.

## 1.5 Inbedding in de organisatie

Last but not least moet de begeleiding van de invoering van het kwaliteitstelsysteem en informatiemanagement worden georganiseerd. Dit om het proces van invoering te initiëren en later de continuïteit ervan te borgen. Een deel van het informatie management ligt bij de primaire processen zelf. Een deel kan centraal worden georganiseerd.

Informatiemanagement dient inhoudelijk te worden gestuurd vanuit de bedrijfsprocessen en opereert als een adviserend en faciliterend organisatieonderdeel. Zij kan, door een initiërende rol te spelen, het tot stand komen van informatiemanagement sterk bevorderen. Van de hierboven beschreven stappen moet het opzetten van dit centrale deel de eerste stap zijn.

## 1.6 Communicatie

Allereerst tijdige inhoudelijke communicatie over het informatiseringmanagement proces bedrijfsbreed, met een globaal tijdspad. Daardoor ontstaat eenduidige helderheid. Ook kunnen de managers en medewerkers nadenken over de hierboven beschreven te maken selecties en de benoeming en normering van de prestatie indicatoren.

Vervolgens na het opzetten van het centrale deel van informatiemanagement moet aan de organisatie kenbaar worden gemaakt welke diensten en faciliteiten er beschikbaar zijn en hoe die te verkrijgen.

Na het maken van de hierboven beschreven keuzes:

- Welke domeinen en welke (sub) programma's doen mee in de eerste fase
- Welke processen zijn geselecteerd en wat zijn de prestatie indicatoren
- Welk kwaliteitstelsysteem wordt gehanteerd

### 1.7 Toekomst

Uiteindelijk wordt informatiemanagement een vast onderdeel zowel bij het richten en inrichten van de organisatie als het verrichten van handelingen in alle processen. Dit is de uiteindelijke motivatie om het onderwerp zo breed en grondig aan te pakken. De eindsituatie zal pas over een aantal jaren zijn bereikt. Een doorkijkje naar de verdere toekomst laat zien dat wanneer het informatiemanagement zelf wordt geautomatiseerd een 'Infocratie', zoals door Arre Zuurmond beschreven, ontstaat. De mogelijkheden van informatisering worden dan ten volle benut. De inrichting van professioneel informatiemanagement is daarbij randvoorwaarde.

## 2. Conceptueel vertrekpunt

Bij bedrijfsvoering speelt informatie een belangrijke rol. Het geautomatiseerd behandelen van informatie geeft naast efficiënte afhandeling nieuwe mogelijkheden. Maar wat is informatie nu precies? In dit hoofdstuk zal kort worden ingegaan op de theoretische achtergronden. Het legt een basis voor de praktische toepassing in een organisatie en daarna voor de inrichting van informatiemanagement bij Regio Twente

### 2.1 Theoretisch Informatiemanagement

#### ! Resumé

- Data zijn in essentie verschijnselen zonder zin en betekenis
- Codering en labeling maakt data overdraagbaar, er ontstaan gegevens
- Gegevens worden zinvol gemaakt door kennis, er ontstaat informatie
- Kennis en bijbehorende informatie kent drie niveaus: weten, begrijpen en beschouwen
- Normering van informatie maakt prestatie meetbaar (prestatie indicatoren PI)

In figuur 1 staat een indeling naar kwaliteit van informatie.

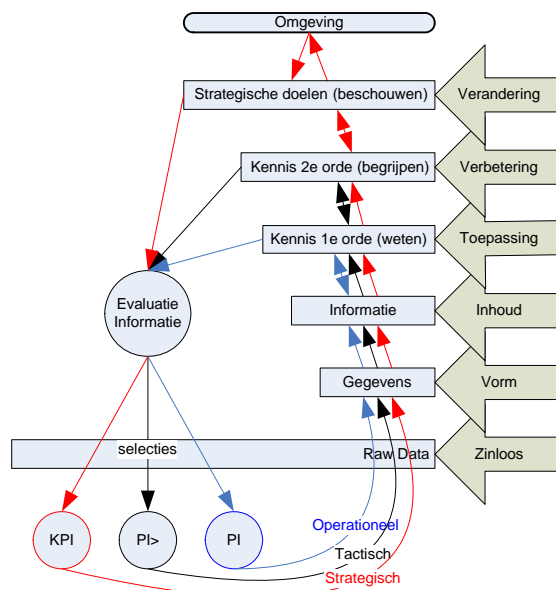
Informatie is een algemene term voor een verzameling begrippen waarbij onderscheid en kennis belangrijke factoren zijn. De ruis van een leeg televisiekanaal is een voorbeeld van een systeem dat geen informatie bevat. Er is wel iets maar er kan geen zinvolle betekenis aan worden gegeven.

Daarbij krijgt de informatie een steeds hoger gehalte aan betekeniswaarde. Op het laagste niveau 'raw data' zijn er wel onderscheiden eenheden maar deze zijn verschillend of niet gecodeerd en daardoor in het algemeen zinloos. Je kunt er niet zonder meer betekenis aan toe kennen (ruis op tv scherm).

Door een codering (bij taal b.v. letters) af te spreken krijgt data betekenis in overdrachtelijke zin.

Wanneer we dan ook nog een normstelsel maken en onderscheid tussen verschillende feiten kunnen maken (labeling, bij taal b.v. woorden) spreken we van 'gegevens'. Daar kunnen we wat mee, want nu hebben we een systeem om de werkelijkheid weer te geven en daar over te communiceren. (b.v. schrijven en lezen)

Maar van informatie kan pas gesproken worden als we dat ook werkelijk doen. Informatie bestaat dan uit gegevens die een werkelijkheid beschrijven. Vervolgens kan de waarde van informatie (gecodeerde, gelabelde en genormeerde feiten) op een hoger plan worden gebracht door het begrip kennis. In feite gaat het om een steeds betere beschrijving van een beter beheersbare werkelijkheid.



**Informatiemanagement theoretisch overzicht**

Figuur 1 Informatie en kennis indeling naar kwaliteit

Daarbij worden twee niveaus onderscheiden

- 1<sup>o</sup> orde kennis is feitenkennis (weten) Je kunt de onderdelen waar iets uit bestaat benoemen of wanneer het processen betreft deze uitvoeren. Weten wat je moet doen b.v.
- 2<sup>o</sup> orde kennis is wanneer je tussen 1<sup>o</sup> orde kennisonderdelen die op het eerste gezicht niets met elkaar te maken hebben relaties legt en dingen kunt verklaren. (begrijpen) Het bereik is dan meestal een systeem of een organisatie. (b.v. bestuurd systeem) Het domein van technocraten. Je kunt daarmee dingen verbeteren.

Er is ook nog een andere orde van kennis.

Dit is de lastigste. Het plaatst een (evt. organisatorisch) systeem in de breedst mogelijke context (maatschappelijke werkelijkheid). Het gaat daarbij om zingeving; waarom doen we het. Je zou de drie kennisniveaus kunnen typeren met weten, begrijpen en beschouwen.

## 2.2 Informatiemanagement in een context van bedrijfsvoering

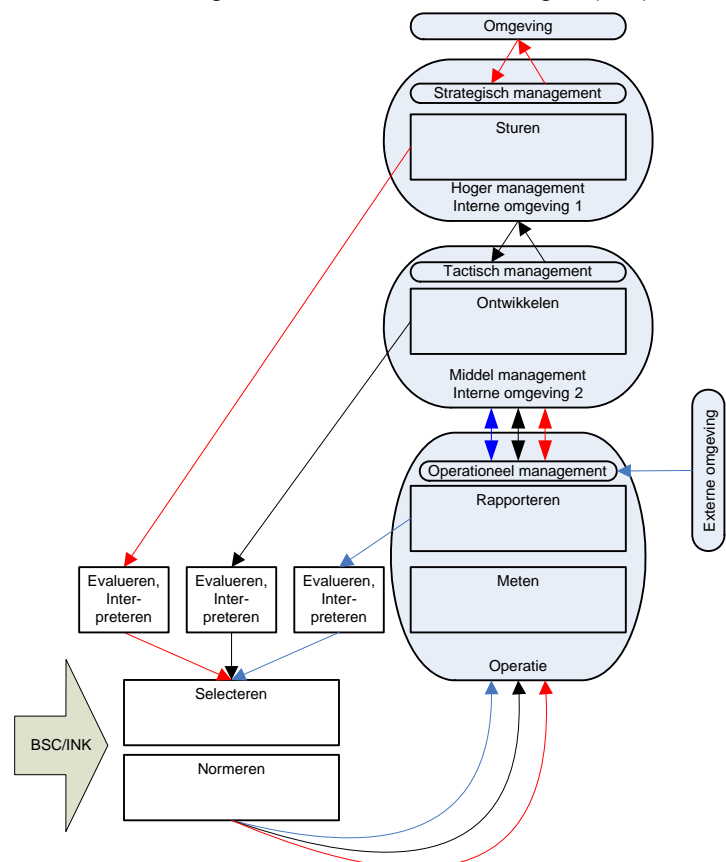
### ! Resumé

- Informatie is voor drie management niveaus inhoudelijk verschillend
- Informatiemanagement bestaat uit drie afzonderlijke cyclische processen. De juiste informatie op de juiste plaats
- Het belang van informatie wordt bepaald door selectie.
- Informatie wordt meetbaar door normering
- Registratie is een uitvoerend deelproces

In een bedrijfskundige context kun je vervolgens iets met informatie en kennis doen.

Op diverse niveaus houden mensen zich daarbij bezig met het registreren, interpreteren en evalueren van informatie. Het doel daarvan is vastlegging (de basis), verbetering van efficiëntie en effectiviteit en zingeving. Om realistisch bezig te zijn met informatie moet er geselecteerd worden uit bergen (raw) data die gecodeerd, gelabeld en genormeerd moet worden. Dit moet integraal op de drie onderscheiden kennisniveaus worden uitgevoerd. De informatie circuleert gescheiden op deze drie kennisniveaus. Daarbij komt er door selectie alleen die informatie op dat niveau terecht waar het van belang is. Anders gezegd het aggregatieniveau neemt toe van operationeel (bulkgegevens) tot strategisch (dashboard voor directie). In figuur 1 wordt dit aangegeven met de gekleurde pijlen.

De drie kennisniveaus kunnen elegant in verband worden gebracht met operatie, tactiek en strategie. Daarbij moet men zich realiseren dat, in een soort 'droste' effect, deze niveaus op verschillende aggregatieniveaus terug kunnen komen. Omdat het hier gaat om het inrichten van informatiemanagement voor Regio Twente als geheel, gaan we uit van de hoofdlijn. Directies, (programma) management en uitvoering als globaal proces. We proberen het gestelde in 3.1 te vertalen naar praktische oplossingen.



Informatiemanagement bedrijfskundig overzicht

Figuur 2 Informatiemanagement



In figuur 2 staat een bedrijfskundig overzicht waarbij de diverse processen van informatiemanagement worden benoemd.

Bij de operatie wordt gemeten (geregistreerd) voor de bovenliggende niveaus en gerapporteerd ten behoeve van de eigen procesgang en aan het tactische niveau. Wat er wordt geregistreerd wordt bepaald door de procesgang en de wensen van het management en de directie. Op alle drie niveaus worden daartoe na evaluatie en interpretatie uit de informatie selecties gemaakt die eventueel (her) gecodeerd gelabeld en genormeerd worden. Daarbij is het midden (tactisch) management het meest geïsoleerd van de externe omgeving.

Bij de operatie wordt gemeten (geregistreerd) voor de bovenliggende niveaus en gerapporteerd ten behoeve van de eigen procesgang en aan het tactische niveau. Wat er wordt geregistreerd wordt bepaald door de procesgang en de wensen van het management en de directie. Op alle drie niveaus worden daartoe na evaluatie en interpretatie uit de informatie selecties gemaakt die eventueel (her) gecodeerd, gelabeld en genormeerd worden.

Als input voor het informatie- managementproces kunnen (moeten) kwaliteitssystemen gebruikt worden. Balanced Score Card (BSC), Instituut Nederland Kwaliteit (INK) etc. De daarbij afgeleide (kern)prestatie indicatoren (KPI's) vormen de selectie. Hoewel niet in de figuur getekend zijn bij dit proces (vóór implementatie) eventueel kritische succes factoren (KSF) te bepalen in een risicoanalyse De normering is een kwalitatieve eis (SMART) in beide gevallen. Daar wordt in §3.4 nader op ingegaan.

### **2.3 Informatiemanagement processen**

#### **! Resumé**

IM bestaat uit de volgende processen:

- Selecteren en normeren
- Meten en registreren
- Rapporteren en toegankelijk maken (push & pull)
- Evalueren, ontwikkelen en ontwerpen
- Een kwaliteitssysteem (BSC, INK etc.) is essentieel voor goed informatiemanagement

De volgende informatiemanagement processen kunnen worden afgeleid uit het hierboven beschreven concept. Het speelt zich af op de drie management niveaus. Op al deze niveaus zal men genormeerde prestatie indicatoren moeten ontwikkelen. Natuurlijk zijn deze verschillend afhankelijk van het niveau. Informatie circuleert alleen op het betrokken niveau en blijft daardoor relevant.

#### **2.3.1 Selecteren en normeren**

Deze processen zijn onderdeel van de inrichting van zowel de operationele, tactische als strategische ontwikkeling van organisatieonderdelen. Daarbinnen worden (kern)prestatie indicatoren en (kritische) succesfactoren afgeleid die vervolgens van een norm worden voorzien (b.v. het afhandelen van 80% van de klantvragen binnen 1 werkdag). Aan het normeren zijn altijd eenheden in termen van aantallen, middelen en tijd verbonden.

Op het operationele vlak gaat het er daarbij om tot optimale dagelijkse verrichtingen van de bedrijfsprocessen te komen. Selectie en normering is dan onderdeel van het operationeel management dat vooral gaat over het optimaal verrichten van handelingen. Het kennisniveau is feitenkennis.(procedures) Men houdt zich bezig met wat er nu (en morgen) gedaan moet worden. Zit organisatorisch in het (sub)programma waarbij continuïteit voor de dagelijkse voortgang centraal staat. Het gaat om veel gegevens (bulk) die waarde hebben voor de operationele processen. Door samenstelling kunnen uit die gegevens uiteindelijk meer globale indicatoren worden geproduceerd die op de bovenliggende niveaus hun betekenis hebben. Op operationeel niveau zijn de gegevens vaak sterk door de inhoud bepaald.

Op het tactisch niveau wordt gekeken hoe deze processen verlopen in hun relatie tot overige bedrijfsprocessen (b.v. afdelingsoverstijgende inzet van generieke processen) Het kennisniveau is begrijpen. Men houdt zich bezig met de vraag waarom doen we de dingen zoals we ze doen. Men is vooral bezig met de interne organisatie.

Op strategisch niveau wordt bepaald wat de diverse doelen van de instelling zijn in relatie tot de omgeving. Het kennisniveau is beschouwend en is keten en relatie georiënteerd. Het houdt zich bezig met de vraag moeten we deze bedrijfsactiviteit überhaupt blijven doen. Men bevindt zich op het scheidingsvlak tussen de organisatie en de buitenwereld. Meestal een directie of Raad van Bestuur.

Op drie niveaus wordt dus bepaald welke informatie relevant is voor de gekozen selecties. Dit zijn de enige juiste plekken in de organisatie omdat de inhoudelijke, organisatorische of zingevende kennis daar voorhanden is. Het zijn inhoudelijke in geen geval generiek te maken processen. De juiste informatie (generatie) moet op de juiste plaats terechtkomen (distributie)

Daarnaast wordt er ook nog geselecteerd vanuit de perspectieven in het gehanteerde kwaliteitsmodel. Bij inzet van de balanced score card zijn er zo dus al 12 gebieden waarop informatie wordt verwerkt. Dit geeft mits goed geïmplementeerd al een aardige kijk op het functioneren van een organisatie als geheel.

### 2.3.2 Meten en registreren

Wanneer de prestatie indicatoren en hun normering bekend zijn kan gezien worden of daarvoor buiten de al verzamelde informatie nog meer of in andere vorm nodig is. De registratie vindt vervolgens uitsluitend vast gekoppeld aan de operationele processen plaats, of die nu centraal georganiseerd (b.v. financiën) zijn of niet.

### 2.3.3 Rapporteren en distribueren

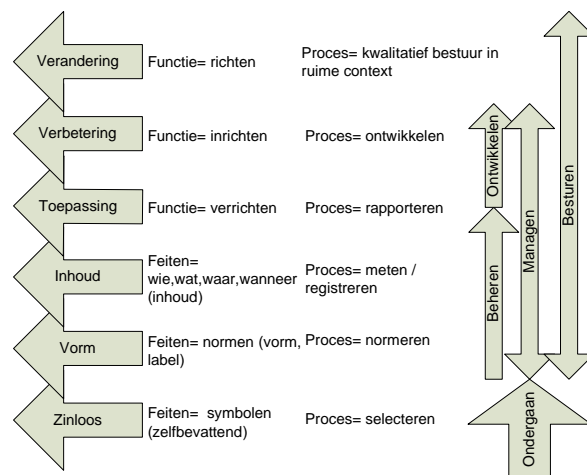
Uit het operationele proces wordt gerapporteerd. Dit kan zowel volgens een push of een pull principe of een combinatie van beide. Bij push wordt de informatie aangeleverd (b.v. MARAP) door de producent daarvan. Bij het pull principe haalt de belanghebbende deze zelf uit de systemen.

### 2.3.4 Ontwikkelen

Aan de hand van interpretatie en evaluatie van de verkregen gegevens worden ontwikkelingen geïnitieerd. Op operationeel niveau gaat het daarbij om kleine aanpassingen met geringe impact en risico. Op tactisch niveau wordt gekeken of er organisatorische wijzigingen (verbeteringen) moeten komen. Hier is enige mate van overlap tussen de niveaus. Het verschil is niet altijd erg duidelijk te maken en hangt ook af van de bedrijfsactiviteit.

### 2.3.5 Kwalitatief besturen

Op strategisch niveau wordt in het algemeen gestuurd op vrij globale kernprestatie indicatoren. Vaak wordt daarbij de dashboard methode gehanteerd. Een gering aantal meters op uitgezette prestatie indicatoren en de score t.o.v. de norm. Het gaat vaak om de juiste samenstelling uit bulkgegevens. Het dashboard geeft aan hoe de organisatie op het hoogste niveau aan de zich gestelde doelen voldoet. Ook wordt daar de afweging gemaakt van het belang voor de stakeholders. In essentie wordt daar, ingegeven vanuit de externe omgeving, besloten of bepaalde activiteiten van de organisatie worden voortgezet of aangepast. In figuur 3 staat een overzichtje.



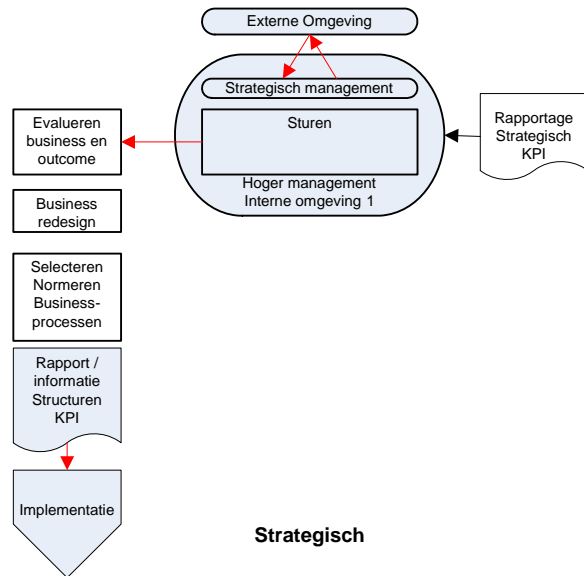
Figuur 3 Relatie tussen informatie, kennis organisatie en processen van informatiemanagement.

Daarbij bestaan de onderste drie pijlen uit informatie elementen (feiten), De bovenste drie bestaan uit kennis in de zin van het werken met informatie (functies) Het gaat dus om een 'fact based' besturing. Dat is overigens niet het enige besturingsaspect.

### 2.3.6 De informatieverwerkende processen in de organisatie

#### Strategisch

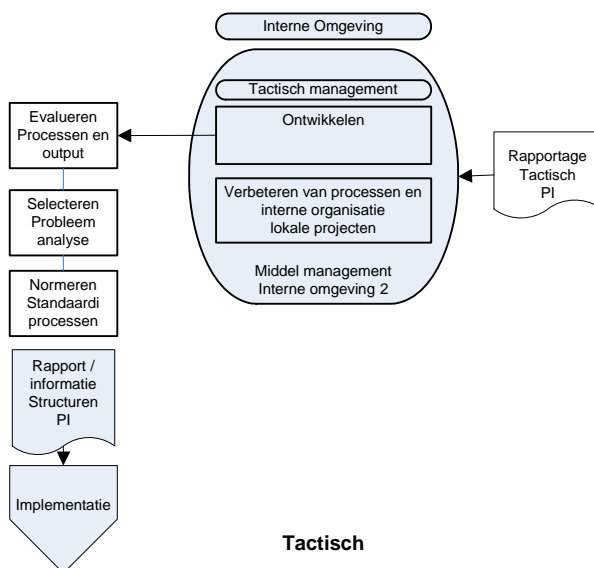
Op basis van de eerder vastgestelde kern prestatie indicatoren worden de resultaten vergeleken met de gestelde normdoelen. Het gaat om de outcome en zingeving in het grote (politieke) geheel. Bij deze evaluatie wordt de omgeving van de organisatie in brede zin betrokken. Waar nodig wordt de 'business' bijgesteld. (Verandering of uitbreiding) Dit wordt in het bedrijfsleven ook wel aangeduid met 'business-redesign'. Vervolgens worden strategische doelen of kernprestaties bijgesteld en of ge(her)normeerd. Daaruit volgen de informatie en rapport structuren. Vervolgens moeten deze via het I-management worden geïmplementeerd met ondersteuning van de ICT afdeling. Dit is een blijvend proces. De processen spelen zich af op het raakvlak van de interne organisatie en de externe omgeving op strategisch niveau. Zie figuur 4.



Figuur 4 Het informatiemanagement proces strategisch niveau

#### Tactisch

Op basis van de eerder vastgestelde kern prestatie indicatoren worden de resultaten vergeleken met de gestelde normdoelen. Het gaat vooral om de organisatie de bedrijfsprocessen en de output en outcome daarvan. Het belang van problemen wordt gewogen en er worden prioriteiten vastgesteld. De belangrijke problemen worden geanalyseerd en oplossingen worden ontwikkeld door betere ontwerpen. Die worden vervolgens genormeerd en doelen worden SMART gesteld. Dit levert de informatieset op met de bijbehorende prestatie indicatoren. Vervolgens moeten deze via het I-management worden geïmplementeerd met ondersteuning van de ICT afdeling. Het geheel is een blijvend proces dat zich voornamelijk op het niveau van de interne organisatie zal afspelen. Zie figuur 5.



Figuur 5 Het informatiemanagement proces tactisch niveau

### Operationeel

Naast de uitvoering van de operationele productie gerichte processen bestaat informatiemanagement uit de uitvoerende taken zoals registratie en productie van de basis gegevens en rapporten. Zij levert daarmee de basis voor de gewenste informatie voor de bovenliggende niveaus van informatie management. De informatie kan naar keuze op push of pull basis worden geleverd. Dit laatste is een taak van informatiemanagement die daarbij door de proceseigenaren worden gestuurd en door de ICT afdeling wordt ondersteund.

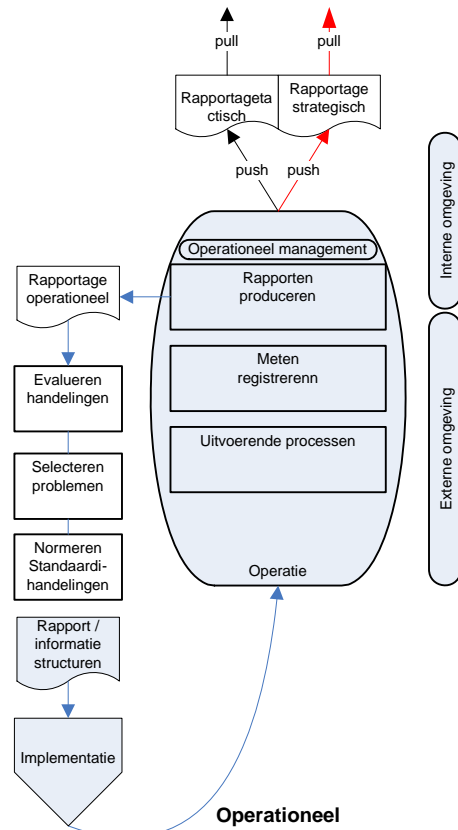
Voor het eigen informatiemanagement van de uitvoerende processen worden de prestaties tegen de eerder gestelde normen aangehouden. Het gaat daarbij om prestaties op het niveau van de verrichte handelingen.

Uitkomsten van het evaluatie proces zijn nieuwe normen of standaarden die de operationele efficiëntie en / of effectiviteit of het gemak voor de medewerkers verbeteren.

Ook hier levert dit weer de structuur, inhoud en norm van de informatie en de rapportering. Implementatie gebeurt op de traditionele wijze in samenwerking met externe leveranciers van I-voorzieningen en de ICT afdeling.

Het geheel is een blijvend proces dat zich op het niveau van uitvoering tussen de interne organisatie haar operationele omgeving (klanten en leveranciers) afspeelt.

Zie figuur 6.



Figuur 6 Het informatiemanagement proces tactisch niveau

### 2.3.7 Kwaliteitssystemen

Hoewel hier niet hoeft worden ingegaan op de te hanteren kwaliteitssystemen is het van belang in te zien dat informatiemanagement op de uit deze systemen voortvloeiende indicatoren moet worden gebaseerd. Natuurlijk is het efficiënt dit op basis van één Regio Twente breed systeem te doen. Noodzakelijk is het niet.

Gezien het stadium waarin informatiemanagement van Regio Twente zich op dit moment bevindt is het wellicht verstandig met een eenvoudig systeem zoals de BSC te beginnen. Daar wordt gewerkt met een beperkt aantal perspectieven:

- Klant
- Financieel
- Organisatie
- Leren en groeien (medewerkers)

Hoewel op maat gesneden voor het bedrijfsleven is de kaart goed hanteerbaar in overheidsinstellingen. Men kan volstaan om, in het financiële perspectief, eerder van stakeholder dan shareholder waarde uit te gaan. Het INK model is goed toepasbaar wanneer men ketenintegratie nastreeft maar de implementatie is in situaties waar (integraal) informatiemanagement nog moet worden opgezet risicovol.

In bijlage 1 is een mogelijk voorbeeld van toepassing van een BSC uitgewerkt voor de ICT afdeling.

### 2.4 Informatiemanagement en ICT

Hoe verhoudt Informatie Management (IM) zich nu tot de Informatie en Communicatie Technologie (ICT)?

#### ! Resumé

- Het grootste deel van ICT bestaat uit infrastructuur met gestandaardiseerde informatie
- De diversiteit van de bedrijfsinformatie architectuur is technisch oplosbaar
- Informatiemanagement dient integraal onderdeel van de bedrijfsprocessen te zijn
- ICT heeft een adviserende (inhoudelijk) en faciliterende (projectbureau) rol bij ontwikkelingen
- Alle technisch beheer behoort tot de taak van ICT

Een groot deel van de geautomatiseerde informatievoorzieningen is op te vatten als infrastructuur. Dat wil zeggen dat er gebruik wordt gemaakt van bedrijfsbrede (of nog bredere) generieke gestandaardiseerde voorzieningen. Deze zijn in principe 'uit het stopcontact' leverbaar. Voor de voorzieningen kunnen generieke Service Level Agreements (SLA's) worden afgesloten met de ICT afdeling. De ICT manager kan de voorzieningen redelijk zelfstandig verder ontwikkelen zolang hij op (of boven) de SLA en op (of onder) de kosten blijft. Over dit stuk is hij 'baas'.

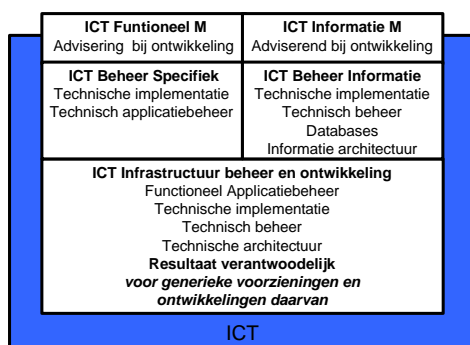
Onder deze infrastructuur ligt een informatie architectuur die is gebaseerd op open of 'de facto' standaarden (b.v. Outlook en MSWord, liefst ODF). Het maakt instellingoverstijgende ontwikkelingen mogelijk.

ICT informatiemanagement is voor een groot deel echter ook sterk verweven met de bovenliggende bedrijfsprocessen. Zijn de informatievoorzieningen generiek dan vallen deze, zoals we eerder stelden geheel onder ICT. Voor het specifieke deel valt informatiemanagement in twee delen uiteen.

- Een functioneel element d.w.z. de bewerkingen en de momentane (dat wil zeggen op ieder operationeel tijdstip) presentatie daarvan aan de gebruiker
- Een informatie element dat gaat over de structuur van data. Het zegt voornamelijk iets over het gemak van uitwisselbaarheid van gegevens.

Het functionele deel, dat vaak met de term applicatie of softwareprogramma wordt aangeduid is, en wordt nog steeds, zeer divers vanuit de bedrijfsprocessen ontwikkeld. Daarbij is meestal ook de informatielaag, waarop deze applicaties rusten, nauw verbonden en door de leverancier van de applicatie bepaald.

Dit is geen groot probleem. Het is relatief eenvoudig op te lossen met technische hulpmiddelen zoals technische 'datamining' instrumenten. Bij de afdeling F&C van Regio Twente is een dergelijk systeem in aanbouw en deels in productie. Het organiseren van informatiemanagement op het niveau van de bedrijfsprocessen zal lastiger blijken.



Voor het technisch beheer van specifieke applicaties (functioneel), databases (informatie) en voor het generieke deel als geheel is de ICT afdeling resultaat verantwoordelijk. Er kunnen SLA's voor worden afgesloten.

Figuur 7 ICT procesindeling

Bij het ontwikkelen van nieuwe specifieke applicaties en bijbehorende informatiemanagement heeft de ICT afdeling een faciliterende, adviserende en dus geen bepalende rol, hoewel dit laatste soms wel wordt verwacht. Immers de bovenliggende processen zijn dermate specifiek dat het onmogelijk is de benodigde inhoudelijke kennis, uit de gevarieerde bovenliggende processen, te generaliseren. Dit maakt het zo lastig informatie management te implementeren. De vraag is zelfs of IM organisatiebreed gecentraliseerd kan worden. Er moet eerder worden gedacht om IM integraal bij de processen onder te brengen en centraal gecoördineerd te faciliteren. Je kunt daarbij denken aan een projectbureau en kennis op het gebied van ICT functioneel- (applicatie) en ICT informatiemanagement (architectuur). Overigens heeft dit het voordeel dat je naar de gewenste situatie toe kunt groeien. Het losse karakter heeft meer de aard van een marktplaats dan een georganiseerd geheel. Het maakt gefaseerde ontwikkeling, gestuurd door de afnemers, mogelijk.

Figuur 7 geeft een overzicht van de taken van de ICT afdeling.

Uiteraard kan deze adviserende en faciliterende rol alleen maar in nauwe samenwerking met de klant uitgevoerd worden. Bij het technische beheer en het leveren van de standaard basisdiensten is eerder sprake van een contractuele klant-leverancier verhouding (SLA) die eigenlijk ook wel extern ingekocht zou kunnen worden.

## **2.5 Conclusies**

Uit deze conceptuele benadering van informatiemanagement kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Informatiemanagement moet in de organisatie worden belegd als integraal onderdeel van de terzake doende bedrijfsprocessen
- Informatiemanagement is ook: 'één bedrijfsbreed proces dat drie verschillende soorten informatie verwerkt'
- Informatiemanagement kan niet zinvol worden georganiseerd zonder kwaliteitstelsysteem
- Informatiemanagement is geen onderdeel van ICT maar wordt wel vanuit ICT geadviseerd
- ICT heeft een bewakende rol wanneer het over de technische informatie architectuur gaat
- Informatiemanagement is nauw verbonden met ICT, er kan voor gekozen worden IM als initiërend, adviserend en faciliterend onderdeel van ICT te organiseren, maar dit is niet noodzakelijk. Wel is het noodzakelijk het generieke deel van IM tenminste te beleggen bij de ondersteunende processen (voormalig B&B)