

DE POSITIE VAN
INFORMATIE-
MANAGEMENT
IN HET
WERKVELD
VAN DE CIO

De informatie rukt op

De CIO heeft de afgelopen jaren zijn opmars gemaakt in menige organisatie. Dat ging voornamelijk over technologiemanagement. Nu technologie echter minder relevant wordt, verschijnen nieuwe uitdagingen zoals het gebruiken van informatie en informatiemanagement. Daarvoor moet de CIO zijn werkveld anders inrichten. Maar begrijpt de CIO dat werkveld eigenlijk wel?

Door Sebastiaan Knetsch

In de wetenschappelijke literatuur is de afgelopen decennia weinig onderzoek gedaan naar de CIO en het werkveld waarin hij fungeert. Onderzoek was voornamelijk competentiegericht, bijvoorbeeld op communicatie, relatiebeheer en persoonlijke vaardigheden. In de meer populaire literatuur zijn tal van lijsten verschenen over technologieën die de CIO zou kunnen gebruiken bij het uitvoeren van zijn dagelijkse werkzaamheden. Vaak wordt in deze lijsten de veronderstelling gebezigd dat de rol van de CIO verandert, maar vervolgens wordt de rol wederom vanuit een technologisch oogpunt beschreven. Centraal in zowel de titel als het werkveld van de chief information officer staat het woord informatie. Net

zoals de chief financial officer de hoogste financiële functie is, zou het vanzelfsprekend zijn dat de CIO de hoogste functie is op informatiegebied. Bovendien zou informatiemanagement (IM) dan het uiteindelijke doel moeten zijn van de CIO. Toch lijkt juist dit aspect onderbelicht in het werkveld. In mijn onderzoek wordt juist dit aspect onderzocht. Het onderzoek bestaat uit een stuk literatuur over verschillende benaderingen van IM en een praktisch deel waarvoor elf CIO's zijn geïnterviewd. Vervolgens is onderzocht welke vormen van informatie en IM worden herkend in het werkveld van de CIO, en met welke vraagstukken de CIO te maken heeft.

Informatie

Hoewel een begrip als informatie bij veel mensen tot de verbeelding spreekt, weten slechts weinigen wat het precies betekent. Bovendien kan informatie op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. In het IM-vak-

Technologie creëert op zichzelf geen strategische meerwaarde

gebied zijn vier gangbare opvattingen over informatie: informatie als object, informatie als proces, informatie als waarschijnlijkheid, en informatie als een sociale constructie. Voor dit artikel volstaat het om te weten dat er verschillende opvattingen zijn en dat het meerwaarde heeft voor de organisatie wanneer informatie in een zo breed mogelijk kader wordt benaderd.

Informatiemanagement

Als informatie al een onduidelijk begrip is, hoe moet een organisatie het dan managen? Vanuit wetenschappelijk oogpunt zijn er vier benaderingen van informatiemanagement die veelvuldig voorkomen in de literatuur:

1. Informatiesysteemmanagement (ISM). Deze benadering gaat over het management van informatiesystemen en is voornamelijk gericht op de technische aspecten van IM.
2. De informatiewetenschap. Deze benadering is ontstaan vanuit de bibliotheekwetenschap en gaat over het verzamelen, opslaan, bewerken en delen van informatie om die in de organisatie te gebruiken.
3. Management van informatiesystemen (MIS). Deze benadering is voornamelijk gericht op het verzamelen van informatie voor het (top)management om beslissingen te kunnen nemen en deze achteraf te kunnen toetsen.

4. Een holistische benadering van IM. Deze benadering probeert de voorgaande benaderingen te combineren tot één geheel, waarin het belangrijk is dat alle aspecten van IM gemanaged worden.

Hoewel dit vier benaderingen zijn waar veelvuldig over geschreven wordt, is slechts weinig onderzoek gericht op het gehele werkveld. Daarom wordt het IM-vakgebied ook wel 'overgespecialiseerd' genoemd en zijn er onderzoekers die pleiten voor een ruimere benadering¹. Een organisatie kan strategische meerwaarde creëren wanneer informatie op de juiste manier wordt gebruikt. Daarvoor moet de organisatie weten hoe er invulling aan IM kan worden gegeven.

In zowel de wetenschap als de praktijk lijkt het erop dat IM niet goed wordt doordacht, wat voornamelijk lijkt te komen door een (te) beperkt inzicht in informatie. Dit beperkte inzicht werkt door bij het management van de informatievoorziening. Het merendeel

van de geïnterviewde CIO's richt zich op het managen van technologie, terwijl met technologie slechts een klein deel van de informatie kan worden gemanaged. Het gaat dan voornamelijk om gestructureerde data uit informatiesystemen. Hoewel deze informatie een belangrijke

bouwsteen kan vormen voor andere informatie ofwel ondersteunende processen, is het niet de informatie waarmee de organisatie strategische meerwaarde creëert.

Vraagstukken

Ofschoon informatiemanagement centraal staat in het werkveld van de CIO wordt het niet als zodanig herkend, veelal omdat de focus ligt op individuele vraagstukken. In zowel de literatuur als de praktijk komt naar voren dat vijf vraagstukken veelvuldig voorkomen in het werkveld van de CIO.

Afstemming business en technologie - Dit is noodzakelijk om technologie op de juiste manier te implementeren in de business(units). Men is het erover eens dat technologie altijd ingezet moet worden om de business te ondersteunen. Ondanks deze consensus blijkt vaak dat afstemming niet wordt bereikt of dat men denkt dat afstemming is bereikt, terwijl dan slechts de factoren hiervoor aanwezig zijn.

Een CIO zou in wezen tussen de business en technologie in moeten staan en moeten weten wat de business nodig heeft en welke technologie daarvoor beschikbaar is. De vraag uit de business wordt geconsolideerd tot een (informatie)plan, en andersom zet de CIO nieuwe technologieën in om de business te bedienen. Belang-

infor

rijk is dat de CIO begrijpt wat de business doet en hoe de business werkt. In de praktijk wordt de CIO daarover geadviseerd door informatiemanagers die in de businessunits werken.

Architectuur en infrastructuur - Om technologie en informatiesystemen onderhoudbaar te houden implementeert de CIO een architectuur en infrastructuur. De infrastructuur is een basisschets voor alle systemen en is bijvoorbeeld gericht op hardware en het operationeel houden van werkplekken. De architectuur is gericht op de samenhang tussen informatiesystemen en zorgt ervoor dat de brei aan informatietoepassingen overzichtelijk blijft. Een informatiearchitectuur bijvoorbeeld dient als blauwdruk voor het informerende en communicerende vermogen van de organisatie¹. Architectuur en infrastructuur zijn voor de CIO belangrijke controlerende middelen voor de verscheidenheid aan informatiesystemen in de organisatie. Een goede architectuur wordt over het algemeen in samenspraak met de business opgesteld en helpt bij het uniformeren van ontwerpbeslissingen² en het efficiënt uitvoeren van (business)processen.

Outsourcing en shared services - In steeds meer organisaties dringt door dat technologie an sich geen strategische meerwaarde creëert. Steeds vaker zijn informatiesystemen standaardssystemen waarvan het onderhoud niet per definitie in de eigen organisatie gedaan hoeft te worden. Historisch is de CIO-functie ontstaan door de opkomst van informatiesystemen en -technologie, maar tegenwoordig worden deze steeds vaker uitbesteed naar een externe leverancier. Voorwaarde voor het succesvol outsourcen van informatiesystemen is dat de eigen organisatie haar processen en systemen op orde heeft.

In veel gevallen is besparing van kosten een belangrijke reden om tot outsourcing over te gaan, maar steeds vaker gaat het ook om verbetering van de kwaliteit. De strategie en controle worden in de eigen organisatie gehouden, omdat outsourcingcontracten anders onmogelijk te controleren zijn. De CIO beslist over de outsourcingstrategie en overlegt met de business waar businessprocessen betrokken zijn. Over het outsourcen van technologie neemt de CIO over het algemeen zelf beslissingen.

Informatiebeleid - Een dergelijk beleid moet zijn afgeleid uit de businessstrategie om van strategische waarde te zijn voor de organisatie. Indien dit juist wordt uitgevoerd bereikt de organisatie synergievoordelen

tussen de business en ICT. De CIO heeft de taak dit beleid op te stellen. Technologie speelt slechts een ondersteunende rol en de nadruk zou moeten liggen op de manier waarop de organisatie met informatie omgaat.

Innovatie - Voortdurende businessinnovatie is noodzakelijk om blijvend competitief voordeel te creëren voor de organisatie³. Op technologisch gebied pretenderen ERP-, SAP- en CRM-systemen algemeen te zijn, maar in veel gevallen zijn deze systemen niet direct innovatief. De strategie van de CIO moet zorgen voor innovatie in de organisatie, en het goed gebruiken (en beheren) van informatie speelt hierbij een belangrijke rol. Opvallend is dat in de praktijk weinig CIO's innovatief bezig zijn. Dit komt veelal omdat de CIO nog bezig is een architectuur en infrastructuur te implementeren, of omdat de CIO nog te veel aandacht moet besteden aan allerlei legacy. Nu de trend echter steeds meer richting standaarden verschuift, krijgt de CIO meer ruimte

De CIO moet zich meer richten op ongestructureerde informatie

en gelegenheid tot innovatie. De enorme hoeveelheden beschikbare informatie in de organisatie bieden hier veel kansen voor. De CIO van de toekomst grijpt deze kansen met een focus op informatie, en stimuleert zijn werknemers de informatie optimaal te gebruiken. Dit vraagt bij veel organisaties om een cultuurverandering, zodat medewerkers bijvoorbeeld informatie beter met elkaar delen.

Trends

Een van de belangrijkste trends in het werkveld van de CIO is een verschuiving van technologie naar informatie. Bijvoorbeeld het koppelen van informatie aan andere informatie (op deze manier ontstaan op het internet veel 'mash-ups'), of informatie gebruiken om nieuwe proposities te doen. Het gaat dus meer om de content dan om de achterliggende technologie⁴.

Informatie kan in verschillende situaties een andere betekenis hebben en de levenscyclus van informatie verschilt van traditionele productiefactoren. Zo kan (oude) informatie in en uit de mode raken en is informatie geen statisch element dat kan worden opgeslagen in een systeem. Het dynamische element van informatie moet door de CIO op de juiste manier worden gemanaged en gepresenteerd in de organisatie. In veel gevallen zal de CIO deze informatie ontsluiten in samenspraak met de business, maar de CIO zou hier ook een proactieve rol

mattie

aan kunnen nemen door informatie aan te dragen bij de business.

De boardroom?

Met een focus op informatie kan de CIO zich tevens positioneren als een volwaardige businesspartner, waardoor de vraag of de CIO in de boardroom hoort te zitten pas echt relevant wordt. Maar al te vaak blijkt dat de CIO eigenlijk niet veel meer is dan een chief technology officer met een focus op technologie. Een CIO die mee kan praten over de business, en technologie op een slimme manier kan gebruiken om informatie en kennis te ontsluiten zal echter veel meer succes oogsten in de boardroom.

Een bron van informatie over de business is voor veel CIO's de informatiemanager. De informatiemanager is veelal gepositioneerd in een businessunit en kan de CIO adviseren over problemen, knelpunten en kansen met betrekking tot de informatievoorziening. Anders dan in de literatuur blijkt dat er in de praktijk een verschil is tussen de CIO en de informatiemanager. Waar de informatiemanager in de praktijk veelal als de CIO in het klein wordt gezien, blijkt in de praktijk dat informatiemanagers veelal samenwerken met de business en zich veel minder bezighouden met allerlei technologische (bij)zaken. De CIO kan zijn informatiemanagers dus gebruiken als input voor een vooruitstrevend informatiebeleid.

In control

Met de toenemende druk om te voldoen aan (financiële) regelgeving en 'in control' te zijn, heeft de CIO een ondersteunende en controlerende taak door middel van de informatiesystemen. Deze gestructureerde informatie maakt het aantrekkelijk de focus toch op technologie te houden, omdat deze systemen nou eenmaal op orde moeten zijn. Maar deze gestructureerde informatie is in wezen al jaren hetzelfde, al zullen de cijfers ieder jaar verschillen. Informatiesystemen moeten ook aangepast worden om deze gestructureerde informatie te leveren aan de business. Competitief voordeel echter wordt er niet mee behaald. De CIO zal zich dan ook meer moeten (gaan) richten op de ongestructureerde informatie uit de organisatie. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het delen van informatie, en aan het vastleggen wat verschillende projectteams in het verleden hebben uitgevoerd. In wezen moet de CIO de derde stap in het informatie-oriëntatie model van Marchand et al.⁵ bereiken, wat zoveel wil zeggen als het onder controle hebben van de informatiecultuur en het gebruik van informatie in de organisatie. Dit kan echter pas als de technologie op orde is, maar daar moet de CIO dus niet in blijven hangen.

Conclusie

In zowel de literatuur als de praktijk mist de CIO een referentiekader waarin informatiemanagement geplaatst kan worden. Dit komt doordat individuele vraagstukken als alignment en outsourcing het totale werkveld lijken

te omspannen. Ook een beperkt inzicht in wat informatie is en hoe het goed gebruikt kan worden is een oorzaak. In een functie waarin informatie(management) centraal staat, mag verwacht worden dat de verantwoordelijke bestuurder voldoende kennis heeft over dit onderwerp. Niet technologie maar (het gebruik van) informatie kan blijvend competitief voordeel creëren voor de organisatie. Daarvoor is het waarschijnlijk dat de cultuur in de organisatie zal moeten worden veranderd, zodat informatie in haar volledige context wordt herkend en benut. De CIO is hierin een belangrijke taak toegedicht, waarbij informatiesystemen een ondersteunde taak hebben. Wellicht is het voor de CIO goed zich af te vragen wat informatie nou eigenlijk is en hoe het meerwaarde kan creëren voor de organisatie. Want uit het onderzoek is ook gebleken dat veel CIO's liever wegblijven van die semantische discussie.]

- 1) Maes, R. (2003). Informatiemanagement in kaart gebracht, *PrimaVera working paper 2003-02*. Universiteit van Amsterdam.
- 2) Rijsenbrij, D. (2004). Architectuur in de Digitale Wereld. Inaugurale rede.
- 3) Watts, S., & Henderson, J. C. (2006). Innovative IT climates: CIO perspectives. *Journal of Strategic Information Systems*, 15, 125-151.
- 4) Schlögl, C. (2005). Information and knowledge management: dimensions and approaches. *Information Research*, Vol. 10(No. 4).
- 5) Marchand, D. A., Kettinger, W. J., & Rollins, J. D. (2000). Information Orientation: People, Technology and the Bottom Line. *Sloan Management Review*, 69-80.

SEBASTIAAN KNETSCH is afgestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam. Specialisatie: business information systems. Zijn afstudeerscriptie gaat over informatiemanagement in het werkveld van de CIO. Voor vragen of opmerkingen kunt u e-mailen naar: Sebastiaan@knetsch.nl.

infor