
DE INFORMATIEKAART

Informatie als strategisch element in een organisatie

Jan VAN HEE

Zaakvoerder en Senior Advisor, Maarifa

▪ Informatie is onlosmakelijk verbonden met innovatie en dit zorgt voor het voortbestaan en de groei van elke organisatie. Voor elke strategische of operationele beslissing of voor het sturen van elk proces heeft men immers informatie nodig. De informatiehuishouding van een organisatie wordt evenwel steeds complexer. Met allerlei technologische hoogstandjes probeert men daar een kant-en-klare oplossing voor te bieden. Helaas zijn vele van deze projecten gedoemd om te mislukken omdat men het nalaat een analyse van de noden te maken en een duidelijke strategie te formuleren. In dit artikel wordt de basis gelegd voor de opmaak van een informatieaudit, die moet leiden tot een «informatiekaart»: een schema dat inzicht biedt in de informatiebehoeften, informatiestromen en de informatieopslag in een organisatie en de strategie uitstippelt.

▪ Information et innovation sont indissolublement liés et assurent la continuité et l'expansion de toute entreprise. Pour chaque décision stratégique ou opérationnelle ou pour la conduite de chaque processus, on a en effet besoin de l'information. La gestion de cette dernière au sein d'une organisation est toutefois toujours plus complexe. Grâce à diverses technologies, on essaye d'offrir une solution toute faite. Hélas, beaucoup de ces projets sont voués à l'échec parce que l'on a négligé de faire une analyse des besoins et de formuler une stratégie adéquate. Dans cet article, on jette les bases pour l'établissement d'un audit qui doit déboucher sur la création "d'une carte d'information": un schéma définissant les besoins en information, les flots d'information, le stockage de l'information dans une entreprise ainsi que la stratégie à suivre.

Ondanks het feit dat informatie reeds verschillende decennia erkend wordt als een belangrijke grondstof in de werking van elke organisatie, is informatiemanagement als volwaardige beleidstool pas de laatste jaren in opgang. Lang zat informatiemanagement immers in een verdomhoekje ergens ondergebracht bij de IT. Informatie heeft het ook niet gemakkelijk om zich te bewijzen, anders dan klassieke economische factoren bezit informatie meestal geen intrinsieke waarde voor de organisatie, het zijn de beleidsmakers in de organisatie die informatie een waarde toe-kennen.

Toch is informatie onlosmakelijk verbonden met innovatie: ze zorgt voor het voortbestaan en de groei van elke organisatie. Voor elke strategische of operationele beslissing of het sturen van elk proces heeft men immers informatie nodig en in deze snel veranderende omgeving wordt correcte en tijdige informatie steeds belangrijker: ontwikkelingen in de samenleving, evoluties in de markten en bij concurrenten, kansen en bedreigingen die op ons afkomen. Een grondige aanpak van de informatiehuishouding is een voorwaarde tot behoorlijk bestuur. Gelukkig beschikken managers in dit nieuwe millennium over de meest uiteenlopende mogelijkheden om toegang te krijgen tot informatie die relevant is voor het nemen van strategische beslissingen.

Vooreerst beschrijven we het belang van en de problemen met informatie voor de organisatie. Daarna concentreren we ons op het operationele en strategische informatiemanagement met aandacht voor de informatieaudit en de informatiekaart, als eindproduct van de informatieaudit en

het startpunt van een gedegen informatiemanagement in organisaties. De informatiekaart is een schematische tool die het management inzicht biedt in de informatiebehoeften, informatiestromen en de informatieopslag in een organisatie.

Dit artikel tracht een synthese te brengen van de belangrijkste recente bevindingen inzake informatiemanagement in functie van strategisch management.

Informatie in organisaties

"Wat is het moeilijkste aan uw job?"

"Het zuiveren van informatie. Op informatie zit altijd ruis die storend werkt. Daar moet je je bewust van zijn, zodat je alleen de relevante informatie doorgeeft."

Geert Noels (Petercam)¹

De basis voor het moderne wetenschappelijke denken over informatie werd gelegd door onze eigenste Paul Otlet. Uiteraard mag hier de informatietheorie van Shannon en Weaver niet onvermeld blijven. Zij waren in 1949 de eersten die de transmissie van data naar informatie in wiskundige formules wisten te gieten.

Geïnspireerd door deze mathematische theorie werd informatie door verschillende auteurs omschreven als onzekerheidsreductie. Steeds meer ervaren we een overaanbod van informatie en moeten we methodes vinden om de juiste informatie terug te vinden en het gegevensaanbod op

een efficiënte wijze te structureren. De onzekerheidsreductie wordt vooral geconcretiseerd in de context van beslissingssituaties, waar informatie het nemen van een besluit moet vergemakkelijken. Vooral Whittmore en Yovits² hebben het aspect informatie geïntroduceerd in de bedrijfskunde.

De kern van de economische visie op informatie is de stelling dat na het grondbezit en het kapitaalbezit, nu het bezit van de informatieproductie de belangrijkste economische factor geworden is. Reeds in 1977 werd, volgens Porat³, meer dan de helft van het BNP in de Verenigde Staten gerealiseerd in deze sector. We kunnen natuurlijk de nodige kritiek geven op Porat en andere auteurs uit die jaren, zoals Machlup en Toffler, omdat ze de informatie- of kennissector zeer vaag omschreven.

Maar sinds de jaren tachtig vervangt inderdaad het informatiemodel van netwerkvormige verbanden, beschreven door Toffler en anderen, het grootschalige industriële model, waardoor in grote mate aan geïndividualiseerde productie kan gedaan worden. Een interessante, marxistische variant op Tofflers werk vinden we bij Poster⁴ met zijn "mode of information". Dit informatiemodel krijgt momenteel zijn cumulatiepunt in de huidige web 2.0-context.

Als we uitgaan van het feit dat management bestaat uit het nemen van beslissingen, dan moet dit natuurlijk met de nodige kennis van zaken gedaan worden. Die kennis wordt gevoed door de juiste informatie. Informatie draagt dus bij tot het ondernemingssucces en vermindert automatisch ook het risico dat door het management gelopen wordt. Organisaties bevinden zich immers in permanent wisselende omgevingen en hebben informatie nodig om zich te handhaven, om aan hun doelstellingen te voldoen en om te groeien.

Er kan dus weinig discussie zijn over het feit dat informatie een waardevolle factor is om tot een succesvolle organisatie te komen. Maar toch tonen verschillende onderzoeken [13] aan dat werknemers een steeds groter onbehagen ondervinden bij het behandelen van informatie en dat ze geloven dat deze moeilijke beheersbare overvloed de competitiviteit van hun organisatie zal aantasten.

Het was reeds in 1945 dat F.A. Hayek⁵ benadrukte dat de enorme hoeveelheid informatie mede verantwoordelijk is voor het probleem dat grote organisaties ondervinden bij het efficiënt aanwenden van middelen. De kost van informatie is immers de limiterende factor geworden in grote, complexe organisaties en overheden. Volgens de

auteur is de niet-hanteerbare hoeveelheid informatie mede de oorzaak waarom centraal geleide economieën niet kunnen functioneren. Het systeem vraagt immers leiders die enorme hoeveelheden informatie kunnen verzamelen, interpreteren en verspreiden. Dat die leiders een zeer zwakke schakel zijn in het systeem laten we maar voor rekening van de legendarische economie.

P.F. Drucker bouwde hierop verder⁶ en publiceerde over de waarde van informatie voor organisaties. In zijn boek *Post-Capitalist Society* verklaart hij het ontstaan van een nieuwe maatschappij waarbij kennis en informatie een cruciale rol spelen voor het succes van een onderneming. Voordien sprak men van grond, arbeid en kapitaal als de productiefactoren van een onderneming. Maar naast deze belangrijke factoren, is informatie nu ook even belangrijk voor het succes en het voortbestaan van een onderneming.

Informatie zorgt ervoor dat een organisatie efficiënter kan werken, maar dit geldt slechts tot bepaalde hoogte. Wanneer men de toevloed van informatie niet meer kan beheersen of vrijwillig extra tijd spendeert aan informatie of de informatietechnologie zal dit snel de productiviteit van de manager, medewerker en de hele organisatie naar beneden halen.

Daarnaast moeten we ons bewust zijn van de IT-wet bij uitstek: de tijdsversnelling. De technologische mogelijkheden groeien zo snel dat niemand het overzicht kan bewaren. Steeds nieuwe technieken en middelen worden gelanceerd. Iemand die een IT-product aanschafft zal het geweten hebben: de koper maakt onmiddellijk kennis met die andere wet: de remmende voorsprong. Redenen voor die tijdsversnelling zijn ondermeer: nieuwe middelen door groeiende advertentiemarkt, vrije informatie en applicaties, kapitalisatie van gemeenschappelijke kennis, mash-ups van bestaande systemen, ... In managementmiddelen merkt men hieromtrent een dubbele emotie: enerzijds een fatalistisch gevoel van afhankelijkheid aan en anderzijds een obsessie voor IT.

Helaas ontbreekt ons hier de mogelijkheid om dieper in te gaan op andere informatie-intrinsieke problemen zoals de tijdsversnelling, asymmetrische informatie, de verminderende meeropbrengsten van informatie, informatiemoeheid, incomplete en foutieve informatie, ... Uiteraard spelen die allemaal een niet te onderschatten rol in het informatiemanagement.

Informatiemanagement – situering

Informatiemanagement is een vlag die vele la-

dingen dekt. In vele gevallen wordt het ondergebracht onder de noemer van de informatie- en communicatietechnologie en in andere gevallen zit het in de documentatiedienst van de organisatie of bij de afdeling business-intelligence. Maar in de meest ideale omstandigheden krijg je bij informatiemanagement de convergentie van 3 krachten : de inhoudelijke (informatie), de organisatorische (management) en de logistieke (technologie).

Managers zijn voor hun dagdagelijkse beslissingen afhankelijk van accurate informatie, die ze betrekken van verschillende mensen en bronnen. Hierbij ondervinden ze twee dilemma's: een eerste is hoe managers de onzekerheid van een beslissing kunnen verminderen met welk soort en welke hoeveelheid informatie. Bijvoorbeeld: moeten we een strategische beslissing uitstellen omdat de informatie onvolledig is, maar wel met het risico dat we een concurrentievoordeel kwijt spelen? Daarnaast is er het probleem om de informatie uit een groep mensen te krijgen waarop het management soms weinig controle heeft en die zelf optreden als een filter. Bijvoorbeeld: hoe meten we de efficiëntie van de dienstverlening, zonder volledige medewerking van de werknemers.

Katz en Kahn stippen in hun klassieke studie: *The social psychology of organisations*⁸, drie informatiestromen aan in een organisatie. Voor eerst is er de informatie die door hiërarchische meerderen aan hun ondergeschikten verstrekt wordt. Daarnaast is er de informatie die door de ondergeschikten aan de hiërarchisch meerderen wordt meegedeeld. Tenslotte zijn er de horizontale informatiestromen of communicatie tussen mensen op hetzelfde hiërarchische niveau voor semi-autonome beslissingen van de werkzaamheden, zonder dat die informatie gecentraliseerd wordt.

Zelf zou ik informatiemanagement willen omschrijven als:

"Informatiemanagement zorgt ervoor dat de juiste informatie op het juiste moment bij de juiste persoon aanwezig is."

Informatiemanagement was oorspronkelijk een zeer functionele discipline, maar wordt in het laatste decennium steeds meer gezien als een logistieke vereiste voor een organisatiestrategie, ook voor niet informatie-intensieve organisaties. Daarom moeten we een opdeling maken tussen operationeel informatiemanagement, dat in functie staat van de processen van de organisatie, en het strategische informatiemanagement, dat de globale strategie van de organisatie ondersteunt.

Informatie is een product in de zin van tijdschrijf-

ten, databanken en bibliotheken, maar het is nog meer een proces. Het gaat immers steeds om het doel om te informeren, te communiceren en betekenis te verlenen. Te vaak wordt de kwaliteit van de infrastructuur benadrukt en te weinig de kwaliteit van de informatieprocessen. De inputfactoren worden sterk gemeten, output al een stuk minder en outcome vrijwel nooit.

Onder het informatieproces wordt meestal verstaan: het aanpassen, transformeren, vermeerderen, bewaren en verspreiden van informatie. In een organisatie wordt informatie gebruikt en geproduceerd door mensen en systemen. Het informatieproces is dan ook een integraal onderdeel van het bedrijfsproces in elke organisatie.



Fig. 1: Informatiemanagement procesmatig bekeken.

Informatiemanagement vs IT

De komst van de technologie heeft er voor gezorgd dat informatie terug op de agenda kwam van het management, maar zorgde tevens voor een simplistische beeldvorming: dataverwerking zou immers zorgen dat alle noodzakelijke informatie via een (muis)klik beschikbaar is. Managers hopen (en slagen er vaak ook in) om informatie onder controle te houden door enorme investeringen in IT. Helaas gebeuren die vaak zonder rekening te houden met de organisatie-eigen aspecten van de informatie en koopt men een confectiesysteem.

Gelukkig zien we in de informatiemanagement-literatuur van het laatste decennium een verschuiving in aandacht van informatietechnologie maar informatie, zoals auteurs als Marchand en Davenport aantonen. Dit geldt bijvoorbeeld voor het terrein van strategie. Zo is er sprake van een groeiende aandacht voor informatiestrategie ten koste van IT-strategie. Uiteindelijk wordt informatie het centrale concept in informatiemanagement geworden.

Of zoals North, North en Benade⁹ het beschrijven:

"[...] it is argued that business value derived from the use of an IT or information system is merely co-incident. The management and interpretation of the information, which should be seen as a strategic resource that may be leveraged to provide competitive advantage, is what counts."

Davenport¹⁰ gebruikt hiervoor ook een treffende metafoor van de waterleiding. Iedereen is begaan met de constructie van de waterleiding, de kwaliteit van de gebruikte buizen, debiet van de stroming,... Één aspect van de waterleiding wordt echter over het hoofd gezien: water. De vragen of het water wel vers en proper is en of de mensen wel dorst hebben, worden niet gesteld.

Vermelde auteurs durven zelfs gewagen van een obsessie bij managers voor technologie. Volgens Davenport wordt er jaarlijks meer dan een biljoen dollar uitgegeven aan IT, maar de vruchten van deze investeringen zijn eerder schaars. Bij onderzoek stelt men weinig correlatie vast tussen IT-investeringen en productiviteit, groei of winst. Integendeel, auteurs als Marchand en Davenport zien bij managers vooral een blinde obsessie voor IT¹¹.

Deze vaststelling komt ook naar voor in rapporten van het EITO¹² en Ernst & Young¹³ waarin ingegaan wordt op het falen van informatiesystemen. Bij de redenen van het falen merkt men vooral op dat er te weinig afstemming is tussen de oorspronkelijke noden en de uiteindelijke realisatie. Tussentijdse evaluaties aan de hand van indicatoren van de gestelde doelstellingen zou reeds een deel van het probleem kunnen oplossen.

Uiteraard is IT nuttig in het strategisch beleid, maar wel in de juiste proportie of zoals Davenport¹⁴ het stelt:

"IT can help at the middle stages of the information life cycle – storage, summary and transmission – but it is not particularly helpful in its creation or use."

Het opstellen van een gedetailleerde informatiekaart is de vereiste voor een goede implementatie van de IT. Veel te vaak is het een omgekeerd verhaal. Eerst worden de technologische tools in een confectievorm geïmplementeerd en dan pas worden de functionaliteiten bekeken.

Strategisch Informatiemanagement

"The economics of information must be taken into account to understand successful strategic management."¹⁵

Het belang van informatie voor het strategisch management valt uiteen in twee perspectieven: enerzijds is informatie het instrument om een concurrentievoordeel te verkrijgen (offensief) en anderzijds is het een middel om onzekerheid te verminderen, om voor stabiliteit te zorgen en de overleving van de organisatie veilig te stellen (defensief).

Donald A. Marchand en Forest W. Horton onderscheiden vier factoren die hebben bijgedragen aan het toenemende gewicht van het informatiepotentieel bij het streven naar een strategische uitgangspositie¹⁶. Ten eerste is er het toegenomen belang van de informatie en het verwerken ervan in het arbeidsproces. Er zijn ook de technologische innovaties die zorgden voor nieuwe diensten en de transformatie van oudere. Verder ontstaat er steeds meer een toenemende complexiteit en onzekerheid in de dienstenmarkt. Door het vervagen van allerlei grenzen tussen dienstverlening en productie, tussen de verschillende markten en door de steeds snellere veranderingen, wordt ook de druk op de organisaties steeds groter om externe omgevingen grondig te evalueren wat betreft strategische planning. Tenslotte moeten organisaties zich continu concentreren op re-adaptatie, een voortdurend bijstellen van plannen en activiteiten. Adaptatie waarbij de organisatie en zijn relevante omgeving in samenwerking met elkaar een continue uitwisseling van informatie tot stand brengen die acceptabeler is voor interne en externe belanghebbenden, is een cruciale factor voor het succes van de organisatie. Hiervoor kan ondermeer verwezen worden naar het peil van innovatie, efficiency en betrokkenheid van de leden van die organisatie.

Aan de hand van het voorgaande kunnen we tot de uiteindelijke doelstellingen van strategisch informatiemanagement komen:

- Performantie (effectiviteit, efficiëntie en economy) van de organisatie;
- Voorwaarde tot deugdelijk bestuur;
- Innovatie en concurrentievoordeel;
- Informatie beschermen tegen allerlei bedreigingen en niet-functionele bedoelingen en onderhouden van de beschikbaarheid;
- Het informatiegebruik in beeld brengen;
- De waarde van informatie kwantificeren;
- Voorspellen welke informatie in de toekomst nodig zal zijn om de organisatie verder uit te bouwen.

De stappen in het strategisch informatiemanagement volgt de logica van het algemene strategische management: alles start met de informatieaudit (= analyse), die informatiebehoeftes en -processen in kaart brengt. Daarna wordt de ge-

wenste strategie uitgetekend in een informatiekaart. Waarna het proces van het operationaliseren begint: het uittekenen van de informatiearchitectuur, het kiezen van het informatiesysteem en het aanpassen of re-engineering op applicatieniveau. Uiteraard is dit een verhaal zonder einde, want op gezette tijden wordt er overgegaan tot evalueren en bijsturen aan de hand van de indicatoren van de informatiekaart.

De informatie audit

Zoals het noodzakelijk is om regelmatig een financiële audit te ondernemen, is het uitermate nuttig om regelmatig de informatieomgeving te bekijken. Een informatie audit is een systematische aanpak om binnen een organisatie inzicht te verkrijgen in de informatiebehoeften, de informatie en kennis die aanwezig is, de informatiestromen en de hiaten wat Burke en Horton omschrijven als, de "information resource entities" (IRE's)¹⁷ van een organisatie. Bepaalde symptomen, zoals verspillen van middelen en tijd door dubbele aanschaf, onvindbare informatie,..., kunnen een informatie-audit acuut¹⁸ maken.

Uiteraard is de scope van een informatie audit zeer ruim, alles wat onder de noemer "informatie" valt is het onderwerp van de audit. Hiermee kom je uiteraard in het vaarwater van andere audits, zoals financiële, kwaliteits- en gezondheidsaudits, die op hun beurt uiteraard raakvlakken hebben met elkaar.

De voordelen van een informatie-audit is dat het problemen in de informatiehuishouding, die vaak bekend zijn, maar waarvan de oorzaken moeilijk te situeren zijn, volledig in kaart kan brengen. Het brengt ondermeer de "informatie-eilandjes", gebruikte informatie die slechts door enkelingen gekend zijn, in kaart. Ook onnodige duplicatie van informatie wordt op die manier duidelijk. Een audit helpt ook om de waarde van de gebruikte informatie te valoriseren.

Elisabeth Orna¹⁹ vatte een succesvolle informatie-audit samen in drie sleutelvragen: Wat moet de organisatie weten om te slagen in wat ze probeert te bereiken? Welke informatiebronnen heeft een organisatie nodig om haar kennis up-to-date te houden? Wat hebben de personen die voor de organisatie werken nodig om met elkaar te kunnen overleggen? En hoe overleggen ze met

dat deel van de buitenwereld waarvan de organisatie afhankelijk is om haar doelstellingen te bereiken?

Bekende methodieken voor (omgevings)analyse, zoals de SWOT in een aangepaste vorm, kunnen de audit helpen vorm geven. Met een externe analyse die stilstaat bij ondermeer technologische trends (Web 2.0, semantische web, ...), juridische aspecten (Privacy, auteursrecht, ...) en beschikbare bronnen (Specifieke databanken,...). Uiteraard ook een interne analyse met aandacht voor de organisatiestructuur in functie van de informatiedoorstroming, informatieprocessen, informatienoden, competenties, ...

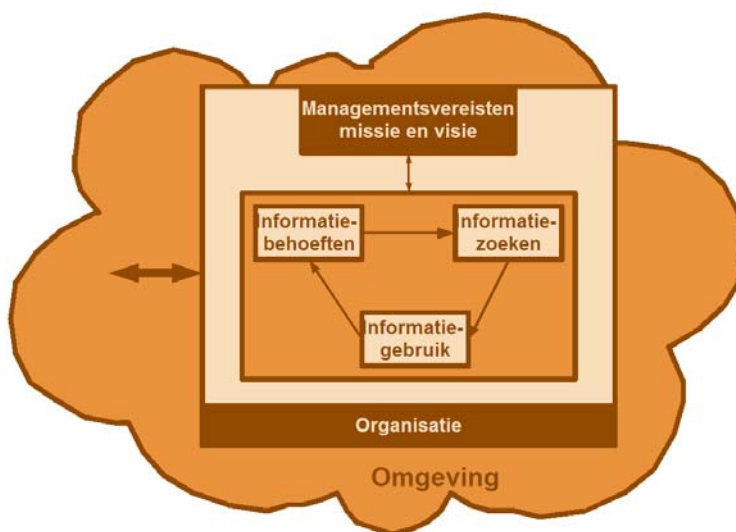


Fig. 2: Schematische voorstelling van de informatieaudit

In de literatuur (Buchanan²⁰ en Davenport²¹) haalt men enkele logische stappen aan om tot een informatie audit te komen:

- Voorbereiding en planning: formuleren van doelstellingen en onderwerp van de audit.
- Onderzoek: enerzijds de informatienoden en het informatiegebruik meten aan de hand van interviews, bevestigingen en observatie, daarnaast de interne en externe informatiebronnen in kaart brengen
- Beoordelen van de bevindingen en toetsen aan de doelstellingen van de audit.
- Aanbevelingen maken: strategische en concrete maatregelen voorstellen die de informatiehuishouding kunnen verbeteren.

Het laatste punt wordt in onze visie deels de strategische maatregelen ingevuld door de informatiekaart.

Het resultaat is een informatiekaart, op basis waarvan de organisatie beslissingen kan nemen ten aanzien van het informatiebeleid of de ken-

nismagementstrategie. Op basis van een informatie audit kan de organisatie beter gebruik maken van haar intellectuele bezit, beter gebruik maken van externe informatie, duplicatie en information overload voorkomen, tijd en geld besparen door efficiënt te werken.

De informatiekaart

Veel organisaties hebben een uitgeschreven IT-beleid, maar vaak ontbreekt een formeel informatiebeleid. Een goed opgemaakt informatiemanagementplan of een informatiekaart zorgt ervoor dat de informatiehuishouding in functie staat tot de doelen van de organisatie.

Een **informatiekaart** is een document met de voorstelling van het optimale informatiemanagement met strategische doelstellingen in functie van de missie en visie van de organisatie. Men houdt uiteraard rekening met de technische mogelijkheden, competenties en het budget. Het biedt tevens een aanzet tot uittekening van processen en biedt indicatoren voor performantiemeting.

Opvolging van de kaart is belangrijk: op gezette tijden dient dit plan **bijgewerkt** te worden in functie van de veranderende omstandigheden in de organisatie zelf of in de buitenwereld.

Verschillende auteurs trachten de informatiehuishouding in een framework te vatten, wat wenselijk is om structuur te brengen in de strategische en operationele doelstellingen en om de processen te tunen. Voorbeelden zijn ondermeer het *Information Ecology-framework* van Davenport²², het *Integrated Architecture Framework (IAF)* van Zachman²³ en Cap Gemini²⁴ en het *Process-based enterprise information architecture framework* van Buchanan (uitgewerkt door Ernest North, John North en Siebert Benade)²⁵.

Daarnaast is er nog het *Strategic Alignment* model van Venkatraman, Henderson en Oldach^{26, 27}, dat in 1993 werd gecreëerd om een afstemming te vinden tussen de organisatie- en de IT-strategie. De auteurs waren immers overtuigd dat het mislukken van investeringen in IT te wijten was aan het gebrek aan afstemming tussen beide strategieën. Ook het gebrek aan een serviceconcept om de kwaliteit te waarborgen, tracht men te ondervangen met dit framework. Deze tweede bedenking zou een grote invloed uitoefenen op IT-servicemodellen als bijvoorbeeld ITIL²⁸.

De beide bedenkingen vindt men ook terug in de matrix, waarbij de linkerkolom bestaat uit de organisatie-eigen aspecten en de rechter specifiek handelt over de IT. De bovenste rij gaat in op de strategische kwesties en de onderste dan op de eigenlijke processen. Het model beschrijft vier afstemmingsperspectieven betreffende de analytische afstemming van Business en IT.

In 1997 zouden Abcouwer, Maes en Truijens,

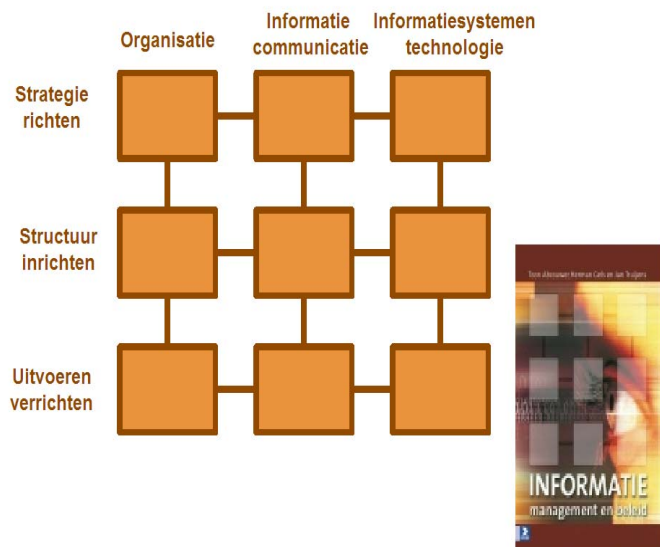


Fig. 3: Het Negenvlak of Amsterdamse informatiemanagement-model.

wetenschappers van de Universiteit van Amsterdam, verder werken op dit model en het bekende Negenvlak uitwerken. Hun kritiek was ondermeer dat het aspect informatie en communicatie niet als een afzonderlijke factor in rekening werd genomen. IT grijpt namelijk indirect in op de business, via informatie en communicatie. De tekortkomingen werden aangevuld en zo ontstond het *Negenvlak* of het *Amsterdamse informatiemanagement-model (AIM)*²⁹. Vergeleken met het model van Henderson en Venkatraman, zijn juist de toegevoegde aspecten die belangrijke aandachtspunten zichtbaar maken.

In dit model worden drie niveau's (strategie, inrichting en uitvoering) afgezet tegen 3 domeinen (organisatie, informatie/communicatie en IT). Door deze aspecten onderling te verbinden krijgt men een inzicht in de relaties tussen de verschillende facetten en hun betekenis voor elkaar. Dit model wordt niet alleen gebruikt om de informatiehuishouding in beeld te brengen, maar ook om de processen uit te tekenen.

De middelste kolom en de middelste rij in het AIM-raamwerk vormen samen het "informatiemanagementkruis". Hierin positioneert zich het werkgebied van het informatiemanagement en het informatiebeleid. Informatiemanagers werken

immers in zowel de organisatie- als de informatiedimensies. Dit kruis is ook belangrijk omdat hierin de flexibiliteit (of juist zijn rigiditeit) van de organisatie zijn oorzaak vindt³⁰.

De core van het model wordt gevormd door het centrale vlak in het model, wat Winterink en Truijens³¹ de informatiearchitectuur noemen:

"een managementinstrument om een ordelijke en effectieve inrichting van de informatievoorziening te kunnen besturen en beheersen."

Uiteindelijk tracht het framework een antwoord bieden op de cruciale vraag "Hoe de organisatie de wijze waarop wordt geïnformeerd en gecommuniceerd moet vormgeven en wat de voorwaarden zijn om dit te verwezenlijken"?

De centraal in het *Negenvlak* gepositioneerde informatie-architectuur maakt de gevolgen van veranderingen in het ene vlak ook beheersbaar voor de andere vlakken. Dit maakt het mogelijk om alles in samenhang te besturen.

Het perspectief informatie in de organisatiestrategie

De grote waarde van het *Negenvlak* is dat informatiemanagement centraal geplaatst wordt in de organisatie. Een volgende stap wordt het aspect informatie inbouwen in de globale organisatiestrategie.

Om het aspect informatie te integreren in de organisatiestrategie kan een aangepast *Balanced Score Card (BSC)* een hulpmiddel zijn. De *BSC* van Norton en Kaplan is immers een roadmap en een dash-board. Het wijst ons immers de weg naar het volbrengen van ons doelstellingen en biedt tevens een set van indicatoren tot performantiemeting. De *BSC* biedt verder de mogelijkheid om strategische informatie schematisch kaderen.

Er wordt rekening gehouden met alle aspecten van de onderneming met zorg voor evenwicht. Verschillende strategieën worden gebundeld. De klassieke *BSC* bekijkt de organisatie vanuit vier perspectieven:

- Financieel (beleids-)perspectief:
Welk niveau moeten we bereiken om financieel succesvol te zijn? (kostenreductie, optimalisatie middelengebruik, ...)
- Stakeholders / klantenperspectief
Welk niveau moeten we bereiken voor onze klanten? (service, aanbod, prijs, kwaliteit, imago, ...)
- Interne processen

		Doel	Maatstaf	Indic.
Klant	Persoonlijke benadering van de klant		Tevredenheid	85 %
Financieel	Verhogen rendement	Rendement	Omzet	100 milj.
	consolideren marktpositie	Marktpos.	Marktaandeel	65 %
Processen	Efficiënte klantenbehandeling		Wachttijden	Max. 2 dagen
Innovatie	CRM	CRM	Operationeel	1/09/2008
	Verhogen klantgerichtheid	Klantger.	Opleidingsdagen	40
Informatie	Centraliseren klanteninformatie		1 bestand	1/01/2008

Fig. 4: Voorbeeld van het perspectief Informatie in een BSC.

Welk niveau moeten we bereiken bij het uitvoeren van onze taken? (Efficiëntie en effectiviteit van operationele processen, ...)

- Innovatie
Welk niveau moeten we bereiken bij het permanente innoveren en leren? (competenties, lerend vermogen, vormingsinitiatieven, ...)

Niets verbiedt ons om een vijfde perspectief te gebruiken. Dit levert een enorme meerwaarde op voor de gebundelde strategieën van de organisatie. Want op die manier wordt er bewust rekening gehouden met één van de grootste economische factoren. De klassieke factoren, zoals arbeid en kapitaal, waren reeds vertegenwoordigd.

Het vijfde perspectief wordt dan "Informatie":

Welke informatie-niveau moeten we bereiken om onze processen en strategieën te ondersteunen? (informatiestromen of -processen, informatieopslag, bronnen, informatiesystemen, ...)

Voor elk perspectief worden de doelen, maatstaven, indicatoren en initiatieven vastgelegd. Een voorbeeld van een uitgetekende organisatiestrategie vindt u hieronder.

Besluit

Het opmaken van modellen kan als een academisch spelletje beschouwd worden, maar het heeft toch verschillende interessante aspecten voor het management. De modellen vormen een basis waarop de informatie en communicatie van een organisatie kan uitgetekend worden.

Dit artikel wou het belang aantonen van informatie als strategisch element in een organisatie en ook van het in kaart brengen van de informatiestromen, -behoefte, -processen, -opslag, retrieval,... om op die manier de organisatie te stroomlijnen en de efficiëntie te verhogen. We hebben

dit gedaan vanuit het standpunt van de informatie zelf, en niet zoals het maar al te vaak gebeurt, vanuit het standpunt van de technologie.

Het zou tevens een pleidooi zijn voor een holistische aanpak van het informatiemanagement in een organisatie en ingaan tegen de huidige fragmentarische oplossingen.

Bestaande frameworks, zoals het *Negenvlak*, kunnen zeer bruikbaar zijn in de uittekening van onze organisatiestrategie. De koppeling van het perspectief informatie met de *Balanced Score Card* betekent een vervolmaking van het strategische framework van de organisatie.

Met dit artikel willen we aantonen dat informatie

als economische factor van wezenlijk belang is voor het voortbestaan en groei van de onderneming. Informatiespecialisten wachten nieuwe taken: vaak beseffen organisaties dit te weinig, maar hun lot ligt voor een groot deel in handen van de informatiehuishouding. Met hun logistieke functie ten behoeve van de strategie geven ze immers de toekomst mee vorm.

Jan Van Hee
Maarifa
Bayaerdstraat 11
9290 Overmere (Berlare)
jvanhee@maarifa.be

15 juni 2008

Bibliografie

- 1 De Ceulaer, Joël. We moeten vooruitgaan om gelukkig te blijven. *Knack*, 2008, nr. 38, pp. 52-56.
- 2 Whittemore, B.J.; Yovits, M.C. A generalized conceptual development for the analysis and flow of information. *Journal of the ASIS*, 1973, Vol. 24, nr. 3, pp. 221-231.
- 3 Porat, M.U. *The information economy: definition and measurement*. Washington DC: USGPO, 1977, 250 p.
- 4 Poster, M. *The mode of information: poststructuralism and social context*. Cambridge: Polity Press, 1990, 188 p.
- 5 Hayek, F. The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 1945, Vol. 35, pp. 519-530.
- 6 Drucker, Peter. *Post-capitalist society*. Harper Collins, 1993, 240 p.
- 7 Pijpers, Guus. *Information usage behavior : theory and practice*. Den Haag: SDU, 2006, 280 p.
- 8 Katz, D. A; Kahn, R.L. *The social psychology of organisations*. New York: Wiley, 1978, 508 p.
- 9 North, E.; North, J.; Benade, S. Information management and enterprise architecture planning: a juxtaposition. *Problems and perspectives in management*, 2004, nr. 4, pp. 166-179.
- 10 Davenport, T. Putting the i in it. In: *Mastering information management*. Marchand, D.A.; Davenport, T.H.; Dickson, T. London : Prentice Hall, 2000. pp. 5-9.
- 11 Marchand, D.A.; Davenport, T.H.; Dickson, T. *Mastering information management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2000, 372 p.
- 12 EITO. *European information technology observatory report*. EITO, Berlin, 2002.
- 13 Ernst & Young ICTbarometer.
<Hhttp://www.ey.nl/download/publicatie/Rapportage_ICT_Barometer_over_ICT_Projecten_20_juni_2007.pdfH>
(bezocht op 15 april 2008)
- 14 Marchand, D.A.; Davenport, T.H.; Dickson, T. *Mastering information management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2000, 372 p.
- 15 Arthur, W. Cost of information limits strategic management. *The Business Forum*, 1998, nr. 3-4, pp. 19-24.
- 16 Marchand, D.A. ; Horton, F.W. *Infotrends: informatie als sleutel tot winst*. Amsterdam: De Management Bibliotheek, [sd], 252 p.
- 17 Burke, C.F.; Horton, F.W. *Infomap: a complete guide to discovering corporate information resources*. New York: Prentice Hall, 1988, 256 p.

- 18 Pijpers, Guus. *Information usage behavior : theory and practice*. Den Haag: SDU, 2006, 280 p.
- 19 Orna, Elisabeth. *Practical information policies*. Aldershot: Gower , 1999, 375 p.
- 20 Buchanan, S.; Gibb, F. The information audit: an integrated strategic approach. *International Journal of Information Management*, 1998, Vol. 18, nr. 1, pp. 29-47.
- 21 Davenport, T.H.; Prusak, L. *Information ecology*. Oxford: Oxford University Press, 1997, 272 p.
- 22 Davenport, T.H.; Prusak, L. *Information ecology*. Oxford : Oxford University Press, 1997, 272 p.
- 23 Zachman, J. A framework for information systems architecture. *IBM Systems Journal*, 1987, Vol. 26, nr. 3, pp. 276-292.
- 24 Mulholland, A.; Macaulay, A.L. *Architecture and the integrated architecture framework*. Paris: Capgemini, 2006, 16p.
- 25 North, E.; North, J.; Benade, S. Information management and enterprise architecture planning : a juxtaposition. *Problems and perspectives in management*, 2004, nr. 4, pp. 166-179.
- 26 Henderson, J.C.; Venkatraman, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 1999, Vol. 38, pp. 472 - 484.
- 27 [sn]. Het afstemmen van bedrijfs en informatiestrategie. Verklaring van Strategische Afstemming van Venkatraman, Henderson en Oldach. In: *12Manage: the executive fast track*. <http://www.12manage.com/methods_venkatraman_strategic_alignment_nl.html> (bezoekt op 15 april 2008).
- 28 *Official itil @ website*. <[Hhttp://www.ital-officialsite.com/home/home.aspH](http://www.ital-officialsite.com/home/home.aspH)> (bezoekt op 15 april 2008).
- 29 Porat, M.U. *The information economy: definition and measurement*. Washington DC: USGPO, 1977, 250 p.
- 30 Winterink, J; Truijens, J. *Management (in) control met informatie-architectuur?* Universiteit van Amsterdam, PrimaVera Working Paper Series, 2002. <<http://primavera.fee.uva.nl/PDFdocs/2002-09.pdf>> (Bezocht 15 april 2008).
- 31 Winterink, J; Truijens, J. Management (in) control met informatie-architectuur? *Management & Informatie*, 2003, Vol. 11, nr. 1, pp. 17-26.