

# Is de informatiemanager op z'n retour?

**Arno Oosterhaven**

*In de Amerikaanse vakpers duikt de laatste tijd regelmatig het bericht op dat de informatiemanager binnen afzienbare tijd zal hebben afgedaan. Vooral wordt geduid op de Chief Information Officer (CIO), de topdirecteur voor informatietechnologie, die lid is van, of direct rapporteert aan de Raad van Bestuur. Hij heeft de hooggespannen verwachtingen (van toegevoegde waarde en 'competitive advantage' door informatietechnologie) in veel gevallen niet kunnen waarmaken. Ook door de toenemende decentralisatie zou hij op den duur overbodig worden. Onlangs nog meldde Max Hopper (de bekende CIO van American Airlines, de 'man van Sabre') in Harvard Business Review<sup>1</sup> dat hij pas zijn doel zal hebben bereikt als hij zichzelf overbodig heeft gemaakt. Soortgelijke geluiden horen we soms ook op congressen en in bijeenkomsten met vakgenoten in ons eigen land.*

*Wat is er toch aan de hand? Heeft de informatiemanager echt afgedaan? Keren we terug naar af, naar het tijdperk van de EDP manager? Of valt er binnenkort überhaupt niets meer te 'informatiemanagen'? Laten we de ontwikkelingen en de ontstane situatie eens analyseren.*

*Zo ongeveer tot en met de jaren zeventig kenden we het tijdperk van de EDP-manager. Met automatisering konden kostenbesparingen worden gerealiseerd en hij wist hoe dat moest. De benodigde deskundigheid was schaars en daarom meestal in één EDP-afdeling geconcentreerd. Daarna, in het begin van de jaren tachtig, ontstond het besef dat automatisering dient voor informatievoorziening die door gebruikers zelf moet worden aangestuurd. Automatisering moest meer worden gericht op de effectiviteit van de bedrijfsvoering. Daar waren bedrijfskundig*

*geschoolde informatici voor nodig. In veel organisaties verschenen informatiecoördinatoren op afdelingsniveau, verantwoordelijk voor de lokale informatievoorziening. In sommige organisaties mochten deze 'informatiemanagers' zich in het geheel niet bezighouden met de techniek en werden zij bewust ontkoppeld van de automatiseringsdeskundigen, onder het motto: 'automatisering is techniek, "technology push" is slecht, dus techniek is verdacht, en dus zijn technici van een ander soort'.*

*(Wat een afschuwelijke misvatting! Informatievoorziening zonder de technologie is vandaag de dag ondenkbaar. Het onderscheiden van techniek en gebruik is zinvol, maar het echt scheiden en ontkoppelen doet alleen maar afbreuk aan de kwaliteit van het gebruik en werkt dus contraproductief.)*

*In vele organisaties leidden deze ontwikkelingen tot een zeer gespreide invulling van de informatievoorziening. Uiteraard een goede zaak gezien de mogelijkheden en het belang van adequate informatie voor alle geledingen van de organisatie. Maar door de spreiding van verantwoordelijkheden enerzijds en door de 'tegenstelling' tussen gebruik en techniek (de automatiseringsafdeling) anderzijds ontstond er een soort machtsvacuüm ten aanzien van de besturing van de informatievoorziening en automatisering als onlosmakelijk geheel. Wie coördineert, wie knoopt de eindjes aan elkaar, wie geeft sturing aan het geheel? Hiertoe werd in de loop van de jaren tachtig de*

Drs. J. A. Oosterhaven is partner van Rijnconsult Organisatie-adviseurs te Oosterbeek. Hij is tevens als docent post doctorale opleidingen Informatiemanagement verbonden aan de Amsterdamse Universiteiten.

algemene (of 'centrale') informatiemanager geïntroduceerd. Hij werd meestal boven de automatiseringsmanager geplaatst, wiens rol was gereduceerd tot een puur dienstverlenende (software-ontwikkeling, rekencentrum). In sommige gevallen werd zelfs de functie van EDP-manager 'opgewaardeerd' tot deze nieuwe informatiemanager, nu meestal rapportierend aan één der directieleden. Een soort Chief Information Officer dus.

In diezelfde tijd – we spreken nu over de tweede helft van de jaren tachtig – ontstond de roep om 'competitive advantage' te halen uit informatietechnologie (Porter, Wiseman, enzovoort), om te 'ondernemen met informatietechnologie'. Succesverhalen als die van American Airlines en American Hospital Supply werden breed en tot vervelens toe uitgemeten. De CIO moest deze voordelen maar eens realiseren. Vooral in de USA werden daartoe astronomische salarissen betaald en werd de CIO binnengehaald in directies. In Nederland is gelukkig wat behoudender gegaan op deze indianenverhalen, maar ook hier zijn door informatici veel te overspannen verwachtingen gewekt bij hun managers. Immers in de praktijk blijkt een concurrentievoordeel van beperkte duur te zijn en bovendien slechts voorbehouden aan de 'happy few' die de eerste zijn met zo'n innovatie. Wat ondernemers overigens niet ontslaat van de noodzaak zich met informatietechnologie bezig te houden. Maar het gaat in het gunstigste geval om het versterken van een toch al bestaande concurrentiepositie, en in toenemende mate om toepassingen van meer defensieve aard (het volgen van de concurrentie om de bestaande positie te handhaven). In dat opzicht dus wel degelijk strategisch maar niet met die enorme toegevoegde waarde. Kortom, de CIO heeft al dat strategisch moois dat hem was toegedacht niet kunnen waarmaken – vooral in de USA, maar volgens mij 'can't you blame him' –. Volgens een recent Amerikaans onderzoek<sup>2</sup> speelt hij op strategisch niveau zelfs nauwelijks een rol.

Maar betekent dit nu ook het einde voor de Chief Information Officer of de Coördinerend Informatie Manager? Welnee!

Weliswaar zullen we in de jaren negentig zien dat het 'ondernemen met informatica' inderdaad wordt opgepakt door hen die daarvoor verantwoordelijk zijn, het lijnmanagement. Ook zullen we zien dat de traditionele 'EDP-rol', het verlenen van diensten voor software-ontwikkeling en gegevensverwerking (rekencentrum), door steeds meer organisaties zal worden uitbesteed aan de professionele informatica-industrie, door 'subcontracting' op het gebied van 'facilities management'. Niettemin blijven er voor de CIO genoeg 'corporate' taken over. Welke zijn dat? Het zijn taken die voortvloeien uit het feit dat informatietechnologie, het gebruik ervan, en de verantwoordelijkheid ervoor, zijn gespreid over alle werkplekken in de organisatie, terwijl die organisatie toch één geheel vormt en een gemeenschappelijk doel nastreeft. Het zijn dus taken die juist samenhangen met de (gelukkige) trend van decentralisatie en vorming van zelfbeherende eenheden of business units.

In de eerste plaats zijn dat sturende taken: het richting geven aan informatievoorziening en automatisering. Uiteraard is dat de taak van de algemene leiding, maar de voorbereiding ervan en het toezicht erop wordt gedelegeerd. Het gaat om richtlijnen voor informatieplannen en -investeringen, en voor het waarborgen van continuïteit en kwaliteit van de informatievoorziening.

Ten tweede zijn er coördinerende taken: het zorgen dat het geheel van de organisatie meer is dan de som der bedrijfsonderdelen. Anders gezegd: zorgen dat potentiële synergie tussen organisatie-onderdelen wordt benut. Bijvoorbeeld het uitwisselen van kennis en ervaring door deskundigen bij elkaar te brengen en door management-development! Een derde gebied zijn staftaken. Dit zijn taken die voortvloeien uit het feit dat de verschillende organisatie-onderdelen nu eenmaal niet volledig op zichzelf staan. De afstemming moet worden georganiseerd, bijvoorbeeld voor het beheren van gemeenschappelijke gegevens. Tenslotte zijn er nog services die niet extern worden uitbesteed omdat zij van strategisch belang zijn voor de organisatie. Bijvoorbeeld voor de uitvoering van bepaalde kerntaken, of voor het beheren van gemeenschappelijke voorzieningen zoals een 'backbone'-communicatienetwerk, of

*omdat specialistische kennis nodig is die men voor zichzelf wil houden.*

*Al met al evolueert de functie van de informatiemanager dus naar een 'information resource manager'; een hoeder van alles wat een adequate toepassing van informatietechnologie mogelijk moet maken; een bewaker van de informatie-infrastructuur (in brede zin, dus inclusief regelingen voor organisatie en beleid).*

*Welnu, is het tijdperk van de informatiemanager*

*voorbij? Zal hij verdwijnen? Nee dus, al zal zijn rol sterk veranderen. Maar wee de informatiemanager die hierin niet meegroeit: hij/zij zal zéker van het toneel verdwijnen!*

## Noten

1 Max D. Hopper, Rattling SABRE – New ways to compete on information. Harvard Business Review, May/June 1990.

2 Gerald L. Hersley, John L. Eatman, Why IS Execs feel left out of big decisions. Datamation, May 1990.