

IV-architectuur en de polder

Als er iets is dat het denken over de architectuur van de informatievoorziening (iv-architectuur) in Nederland karakteriseert dan is het wel de onbedwingbare dwang van de Nederlander om over alles mee te moeten beslissen. “Ben ik niet betrokken geweest? Dan is het niet op mij van toepassing”. Heel anders gaat het er in de Angelsaksische cultuur aan toe. Dáár wordt een iv-architectuur gewoonweg opgelegd. Wie de IEEE standaard 1471 bestudeert kan zich niet aan de indruk onttrekken dat het aan gene zijde van de grote plas volstaat om de materie zó te beschrijven dat zelfs de janitor het begrijpt. Immers, als het opgeschreven is, dan is het zo. It's the law.

Zo niet in Nederland. ‘The law’ is bij voorbaat verdacht – I’ll be the judge of that, thank you very much! Menig informatiearchitect verslikt zich in de polder en komt tot de ontdekking dat al het moois dat hij uit de ivoren toren verkondigt door de nuchtere collega slechts met schouderophalen wordt ontvangen. De gedesillusioneerde informatiearchitect kan bijna niet anders dan de harp in de wilgen te hangen. Laat dat hele architectuurdenken maar zitten – niemand zit er kennelijk op te wachten.

En dat is nou weer jammer. Want het kan ook anders. De geur van de polder kan bij tijden wat zwaar zijn, maar het meenemen van de collega’s bij het bewerken van het land kan zeker een gouden oogst opleveren. DESC¹ is het antwoord.

Natuurlijk: we kennen allen de gewichtige woorden. Strategie, organisatie inrichting, cultuur, processen en technologie spelen een belangrijke rol in het proces, zijn input voor of output van een iv-architectuur. Maar er zijn uiteindelijk twee groeperingen die aan het eind van de dag het succes van een architectuur vast gaan stellen: het *management* en de *medewerker*. Zij bepalen het succes van de informatiearchitect. En het is de informatiearchitect die, al was het alleen maar om te overleven, moet werken aan draagvlak bij de medewerker, en eigenaarschap, sponsorschap en commitment bij het management. Draagvlak, Eigenaarschap, Sponsorschap en Commitment zijn gelukkig af te korten tot het enigszins beter te onthouden acroniem DESC. Hoe mooi doorwrocht de iv-architectuur ook mag zijn, zonder DESC geen implementatie. Immers, zonder draagvlak blijft de Nederlandse blauwkiel onveranderd in bekende structuren doorploegen, hoe fraai het bestemmingsplan ook mag zijn. En in de boardroom zal de informatiearchitect ook al niet op applaus hoeven te rekenen als er geen eigenaarschap is gecreëerd. Immers “wie bent u en wat komt u hier doen?” Zonder sponsorschap is het losweken van de benodigde fondsen een heikele zaak, maar gebrek aan commitment is nog wel de meest voorkomende oorzaak van in overspannen toestand afhakende informatie-architecten. Immers, commitment is vereist ‘when the going gets tough’, er harde noten gekraakt moeten worden en van het management een moedige houding vereist is. Zonder commitment wordt alleen de informatiearchitect gekraakt en het

¹ De Informatievoorzieningsarchitectuur als scharnier, Jeroen Kurk, Jan Wijnand Hoek, Frank Boterenbrood, Sdu Uitgevers bv, Den Haag, 2005, ISBN 9039523363

voorzicht alleen al is voldoende om alle levenslust te verliezen. Voldoende aanleiding dus om eens stil te staan bij hét medicijn tegen rooddoorlopen ogen en slapeloze nachten: DESC.

DESC: Draagvlak

Draagvlak zegt iets over het grondvlak van een constructie. Geen huis heeft draagvlak op zolder. En het hoogste restaurant in de Eiffeltoren, Le Jules Verne op 125 meter hoogte, heeft weliswaar één Michelinster maar vormt daarmee niet het draagvlak van de wereldberoemde toren. Draagvlak ligt aan de basis van elke constructie, en een iv-architectuur vormt daarbij geen uitzondering. Zonder draagvlak is implementatie (van welke verandering dan ook overigens) schier onmogelijk. Met draagvlak wordt hier het fenomeen ‘draagvlak-op-de-werkvloer’ bedoeld. Met andere woorden: de medewerkers – vaak collega’s zelfs – die strakjes de schone taak hebben hun werk langs de lijnen van jouw normen en waarden (de glanzend nieuwe iv-architectuur) vorm te gaan geven, moeten dat ook graag *willen*. Anders komt er namelijk niet veel van terecht, al die buitenissige nieuwlichterij. “Ik deed het toch jaren goed zo?”

En hier in Nederland in elk geval wordt draagvlak verkregen door inspraak. Inspraak en mee-beslissen zijn evenwel twee heel verschillende zaken. Het zal duidelijk zijn dat de beslissingsbevoegdheid uiteraard bij de informatiearchitect ligt, maar een beslissing opleggen is kansloos. Maar dat hoeft natuurlijk helemaal ook niet. Het interessante is dat de informatiearchitect vaak zonder meer kan vertrouwen op de beroepsmatige competenties van zijn collega analisten, ontwerpers en systeemontwikkelaars. Door deze kennis en ervaring in te schakelen ontstaat vanzelf het “dit hebben wij samen maar weer eens mooi bedacht” gevoel én staat er na afloop een iv-architectuur die zijns gelijke niet kent.

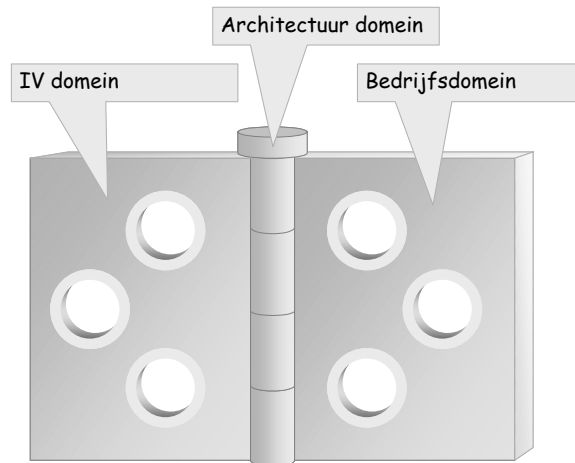
Nu heeft inspraak niet altijd de positieve uitstraling die menig groeps-agoog graag zou willen zien. Immers, veel informatiearchitecten komen tóch een beetje uit de béta-substream van de maatschappij en verwachten altijd maar weer steeds dat de schoonheid van de getoonde logica een ieder zal overtuigen. Het inschakelen van de competenties van de collega analisten, ontwerpers en systeemontwikkelaars is ronduit lastig. De iv-architect moet hierbij diep in zijn magazijn met “soft-skills” graven. Interessant is hier het begrip “soft-skills”. Immers elk mens heeft van nature de gaven om met medemensen te communiceren – zo niet de informaticus. Nee, informatici moeten zich weer “soft-skills” aanmeten om zich los te rukken van de holy computer en met de medemens in contact te treden. Alsof het een activiteit van een lagere orde betreft!

DESC: Eigenaarschap.

Van wie *is* strakjes de iv-architectuur eigenlijk? Het is te hopen dat dit niet de informatiearchitect zélf is. Als dát het geval is dan doet de informatiearchitect er goed aan eventuele kansen op de markt (lees: arbeidsmarkt) niet aan zich voorbij te laten gaan.

Er *moet* binnen een onderneming een partij zijn die zich de trotse eigenaar van de iv-architectuur durft te noemen. Deze persoon is de opdrachtgever van de informatiearchitect en ondervindt zelf de lusten en de lasten van de iv-architectuur. Wat zijn dan de lusten en de lasten van de iv-architectuur? Deze gewetensvraag is aanleiding tot het schrijven van eindeloze reeksen essays en hooglopende discussies. Wellicht is het voldoende hier te zeggen dat de iv-architectuur, als scharnier tussen bedrijfsvoering en informatievoorziening, regels oplegt aan de

informatievoorziening zodat deze beter aansluit op de eisen vanuit de bedrijfsvoering. Aan de hand van modellen tracht de informatiearchitect vervolgens de rationale achter de principes te verbeelden. Tal van theorieën en bespiegelingen op dit vakgebied lijken deze stelling te bevestigen.



De eigenaar van de iv-architectuur is dus de bestuurder van een onderneming of instelling die eveneens een verantwoordelijkheid heeft op dit snijvlak: de afstemming (alignment) van informatietechnologie op de bedrijfsvoering.

In menig onderneming zal deze eer te beurt vallen aan de CIO: de Chief Information Manager. Vaak is dit echter de ICT-afdeling (of ICT business unit). Dit is een situatie welke uit nood is geboren, maar zij is *niet* wenselijk.

Ze is uit nood geboren omdat ICT vaak als eerste de noodzaak tot een instrument als een informatievoorzienings-architectuur aan den lijve ondervindt. Echter hierdoor ontstaat het risico dat het architectuurdenken door 'de bedrijfsvoering' als ICT speeltje wordt afgedaan. Dat is jammer - en inderdaad niet wenselijk.

Centrale vraag is dus: is de eigenaar van de iv-architectuur verantwoordelijk voor de inrichting van de I-functie van de onderneming/instelling? En als dat niet zo is, dan staat de informatiearchitect voor de volgende, nogal fundamentele vraag: *"kan ik er voor zorgen dat onze CIO eigenaar wordt van de iv-architectuur óf stap ik binnenkort over naar een andere werkgever?"*

DESC: Sponsorship

Geloof het of niet: een iv-architectuur kost geld - vóórdat het geld gaat opleveren. De cost gaat ook hier voor de baet. Indien de informatiearchitect tot hier is gekomen dan heeft hij a) draagvlak weten te organiseren en b) een eigenaar voor de iv-architectuur gevonden. Dat betekent dat het inmiddels duidelijk is wat de baet is van een iv-architectuur. Immers, zonder duidelijke opbrengsten is het lastig vrienden te maken ter zake.

Nu is het nodig om over de investeringen ten aanzien van een iv-architectuur na te denken. En investeringen zijn er. Een iv-architectuur leidt tot veranderingen, en een verandering betekent dat weerstand moet worden overwonnen. Weerstand is te zien als het aanleren van nieuwe kennis, werken volgens nieuwe normen en aanpakken, maar ook aanschaf van nieuwe technologie en systemen, en afscheid nemen van al hetgeen vroeger als mooi en nuttig was ervaren. In de regel betekent het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden en aanschaf van nieuwe technologie en systemen het laten rinkelen van de kassa.

En dat betekent dat er een partij moet zijn die over een budget beschikt om de ontwikkeling en implementatie te betalen. Dat kan de manager Informatie Management zijn, of directeur ICT of de directeur Financiën.

Probleem is natuurlijk wel dat de baten ten gunste van een andere partij kunnen vallen. Zodra projecten 'onder architectuur' resultaten gaan boeken, zullen deze ontdekken dat *meer* mogelijk is tegen *minder* kosten. De baten van de architectuur stromen dus naar de respectievelijke opdrachtgevers van de projecten! Zodra dit duidelijk in beeld komt, wordt het is lastig om nog een goede sponsor te vinden, omdat dit effect veel wegheeft van Professioneel Sinterklazen, ofwel spelen voor goedheiligman in de baas zijn tijd. "Ik lig krom voor de iv-architectuur en *jullie* gaan met de eer strijken!"

In veel organisaties is de CFO (Chief Financial Officer) tevens de CIO. In dat geval is het vinden van een goede sponsor in de CFO zelden een probleem. Indien CIO en CFO verschillende disciplines zijn, dan zijn wat steviger afspraken vereist. Maar altijd geldt: indien er geen partij bestaat die de portemonnee wil trekken te gunste van investeringen in een iv-architectuur, dan zal de informatiearchitect nog steeds de roepende in de woestijn blijven.

DESC: Commitment.

Inmiddels is draagvlak georganiseerd, eigenaarschap toegewezen en ook geld speelt geen rol meer. Dan is het tijd de aandacht te richten op het laatste element in de routekaart naar succes: commitment.

Een bekend Nederlands spreekwoord zegt: "All is well when end is well". Maar in de wereld van de informatievoorziening is dit helaas niet altijd het geval. Meestal is All Well aan het begin van een traject, maar naarmate de tijd verstrijkt en de eindstreep in zicht komt wordt All steeds minder Well. En, "When the going gets tough, the commitment gets going" leidt tot het diepe inzicht dat bij het toenemen van de druk op de ketel, het gezonde verstand als eerste overboord gaat. Daar waar de informatiearchitect netjes scheiding tussen allerlei verwerkingen had aangebracht, sturing en uitvoering had onderkend en de verantwoordelijkheid voor het beheer op datatypen keurig had toegewezen, vinden de respectievelijke opdrachtgevers van diverse projecten dat al deze regelnevelarij een spaak in hun raderen is, en eisen op hoge toon een uitzonderingspositie voor hún project. Want Zo Kán Het Niet Langer!

Op dit moment is commitment in de boardroom een onmisbare eigenschap. Commitment wordt bijvoorbeeld verkregen door over te brengen dat de vreugde van de tijdige oplevering snel vergeten is, terwijl de ergernis van de slechte kwaliteit elke dag terugkeert². Wanneer de informatiearchitect zijn bestuur diep heeft weten te doordringen van de betekenis van deze boodschap, dan heeft hij weinig te vrezen. Het is dan ook noodzakelijk aan commitment te werken lang voordat de druk tot leveren gaat ontstaan. Het kan geen kwaad van tijd-tot-tijd te thermometer te hanteren: is men nog overtuigd van het nut van een iv-architectuur? Het organiseren van een kort contactmoment in de bestuurskamer is daarbij geen overbodige luxe.

Kijk, het alternatief is het onderwerp iv-architectuur niet op de agenda te zetten en daarbij er het beste maar van te hopen. Echter, als er bij de oplevering een kink in de kabel komt, en die komt er, dan is het de informatiearchitect die als eerste voor het vuurpeloton komt te staan. Immers, het waren al die [ver@##@](#) architectuurprincipes die de oplevering in de weg hebben gestaan!

² Jan Wijnand Hoek, 2003

IV-architectuur als scharnier

Een IV-architectuur is NIET de verzameling veelkleurige platen op geplastificeerd papier met schuimrug die trots achter het bureau van de directeur ICT hangt. Toegegeven, zonder een visie op de toekomst is er inderdaad in het geheel geen sprake van een iv-architectuur, maar er is meer aan de hand. Een IV-architectuur beoogt een scharnier te zijn tussen informatievoorziening en bedrijfsvoering. Een scharnier waar beide disciplines beter van worden. Dit is echter niet alleen een technisch-wetenschappelijke vertaling van bedrijfsdoelstellingen naar informatieprincipes, en organisatiestructuur en proces naar ICT-blauwdrukken, maar vooral ook een proces van mensen in een organisatie die in gesprek zijn. In “De Informatievoorzieningsarchitectuur als scharnier”³, wordt DESC geïntroduceerd als één van de instrumenten om dit gesprek vorm te geven.

³ Jeroen Kurk, Jan Wijnand Hoek, Frank Boterenbrood, Sdu Uitgevers bv, Den Haag, 2005, ISBN 9039523363