

Informatieplan in 6 stappen

2005-01 / WhitePaper

Nederlandse bedrijven worstelen nog steeds met ICT. Verouderde systemen, eilandautomatisering, nieuwe technologische ontwikkelingen, moeizame projecten en krupper wordende budgetten zorgen voor een lastige opgave. Ook neemt de vraag naar snellere en betere dienstverlening toe en staan efficiencywinst en kostenbesparingen hoog op de agenda. Veel organisaties gaan deze uitdagingen te lijf met een wildgroei van slecht op elkaar afgestemde projecten en systemen met alle problemen van dien. Dit artikel geeft concrete handvatten om in korte tijd te komen tot een praktisch informatieplan waarmee u direct aan de slag kunt.

ICT complex strategisch hulpmiddel

ICT is voor steeds meer bedrijven, organisaties en instellingen een onmisbaar hulpmiddel om ambitieuze doelstellingen op het gebied van klantgerichtheid, kwaliteit en kostenbesparingen te kunnen realiseren. De projectenkalender van een middelgrote organisatie bestaat al snel uit tientallen ICT-projecten. Bestuurders, directeuren en managers staan voortdurend voor een dilemma om schaarse budgetten, middelen en resources zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten.

De praktijk wijst uit dat dit niet eenvoudig is. Besluitvorming over ICT-projecten is vaak versnipperd, ondersteunende afdelingen worden overspoeld met ideeën en plannen en automatiseerders bepalen nog maar al te vaak vanuit een ivoren toren wat goed is voor de organisatie. Ook zijn noodzaak, status en voortgang van projecten niet altijd duidelijk en wordt er weinig gestructureerd ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen. Het resultaat is in veel gevallen chaos (zie kader).

66% van de ICT-projecten voldoet niet aan verwachtingen

Het Chaos onderzoek van de Standish Group onder 45.000 Amerikaanse bedrijven, uitgevoerd tussen 1994-2002, laat zien dat 15% van de ICT-projecten vroegtijdig gestopt wordt. 51% van alle projecten wordt wel afgemaakt, maar wordt later opgeleverd dan gepland en/of kost meer dan begroot en/of voldoet niet aan de eisen van de gebruiker. Slechts 34% blijkt een succes te zijn (op tijd, binnen budget, tegen afgesproken kwaliteit). De omvang en complexiteit van systemen worden als belangrijkste faalfactor gezien. Uit het onderzoek blijkt ook dat 45% van alle opgeleverde software nooit gebruikt wordt!

Uit onderzoek in de zorgsector blijkt dat 12% van de ondervraagde zorginstellingen moeite heeft om de meerwaarde van ICT-projecten duidelijk te maken aan stakeholders en dat 11% last heeft van te weinig draagvlak binnen de organisatie voor automatiseringsplannen (zie kader). Opvallend is ook dat veel zorginstellingen melden dat men te weinig deskundigheid in huis heeft en dat projecten onvoldoende planmatig aangepakt worden.

Belangrijkste belemmeringen bij het uitvoeren van ICT-projecten in de Zorg:

- Onvoldoende financiële middelen beschikbaar (31%)
- Te weinig deskundigheid beschikbaar binnen de instelling (17%)
- Onvoldoende planmatige aanpak (12%)
- Moeilijk om meerwaarde aan te tonen aan stakeholders (12%)
- Te weinig draagvlak binnen de organisatie (11%)
- Te weinig succesvolle praktijkproeven beschikbaar (10%)
- Onvoldoende waarborgen voor beschikbaarheid en betrouwbaarheid (7%)

Bron: KPMG Information Risk Management, 2004

Daarnaast beperkt automatisering zich allang niet meer tot traditionele backoffice-functies zoals productie, logistiek of financiën. Veel nieuwe initiatieven grijpen diep in op complete processen en hebben invloed op grotere delen van de organisatie of zelfs hele ketens. Denk aan projecten op het gebied van customer relationship management (CRM), elektronische dienstverlening (E-Business), logistiek (RFID) of het elektronische patiëntendossier (EDP).

Vaak worden ICT-projecten opgestart die vanuit individueel of afdelingsbelang heel zinvol zijn, maar uit strategisch oogpunt wellicht minder prioriteit verdienen. Ook komt het voor dat projecten minder rendement opleveren dan oorspronkelijk gedacht, omdat andere randvoorwaardelijke projecten minder prioriteit hebben gekregen en niet (tijdig) zijn uitgevoerd. Naast het investeren in de juiste projecten, is ook de onderlinge afstemming tussen projecten van groot belang.

Informatieplan als bestemmingsplan

Met behulp van een informatieplan krijgt u meer grip op uw ICT-huishouding. Een informatieplan (ook wel ICT-plan of automatiseringsplan genoemd) is eenvoudig gezegd een beschrijving van de gewenste ICT-ondersteuning. Het fungeert enerzijds als een 'bestemmingsplan' en anderzijds als 'raamwerk'. In beide gevallen is de huidige situatie het startpunt voor het vaststellen van de benodigde veranderingen. Een informatieplan heeft de functie van een bestemmingsplan omdat het handvatten biedt voor het planmatig, efficiënt (doelmatig) en effectief (doelgericht) realiseren van de gewenste ICT-ondersteuning. Het heeft daarnaast ook de functie van een raamwerk omdat het een aantal kaders schept waardoor de vereiste structuur en samenhang tussen bedrijfsprocessen, informatiesystemen en technische infrastructuur gerealiseerd kan worden en gewaarborgd blijft.

Informatiebeleid: Geheel van visies, uitspraken en richtlijnen die richting geven aan de ontwikkeling en inrichting van de ICT-huishouding.

Informatieplan: Beschrijving van de gewenste ICT-huishouding inclusief actieplan (projectenkalender) voor de realisatie daarvan.

Informatieplanning: Proces waarlangs het informatiebeleid en informatieplan worden ontwikkeld en vastgesteld.

Waarom een informatieplan?

Een informatieplan biedt een groeipad waarlangs alle verbeteringen in de ICT-ondersteuning op gestructureerde, planmatige en kostenefficiënte wijze doorgevoerd kunnen worden. Het informatieplan vormt de basis voor toekomstige ICT-beslissingen en uitbreidingen en geeft antwoord op strategische vragen zoals:

- Hoe kan het ICT-beleid beter afgestemd worden op het organisatiebeleid en hoe kan de organisatie beter profiteren van nieuwe ICT-ontwikkelingen?
- Welke toekomstige ICT-ondersteuning is nodig om de doelstellingen van de organisatie te kunnen realiseren?
- Welke bedrijfsprocessen worden door welke nieuw aan te schaffen informatiesystemen ondersteund?
- Aan welke functionele en technische eisen moeten nieuwe informatiesystemen voldoen en hoe worden nieuwe informatiesystemen technisch gerealiseerd?
- Op welke manier kunnen nieuwe informatiesystemen samenwerken met bestaande informatiesystemen binnen en buiten de organisatie?
- Hoe kan de levering van de ICT-dienstverlening het beste georganiseerd worden, zowel intern als extern?
- Wat is het benodigde ICT-budget om alle veranderingen succesvol te kunnen doorvoeren?

Een informatieplan is ook nodig om aan alle eisen en wensen van ondernemingen, nu en in de toekomst, te kunnen voldoen. Deze eisen en wensen kunnen onder meer betrekking hebben op de:

- Geschiktheid van de ICT-ondersteuning voor het doel waarvoor het ingezet moet worden; bijvoorbeeld voor dienstverlening via Internet, mobiele toepassingen of domotica in de zorg.

- Beschikbaarheid van de ICT-ondersteuning voor het kunnen uitvoeren van bedrijfsprocessen; bijvoorbeeld om 7x24 uur dienstverlening aan cliënten en samenwerkingspartners mogelijk te maken.
- Betrouwbaarheid van de ICT-ondersteuning; bijvoorbeeld de mate waarin de ICT-ondersteuning probleemloos functioneert op momenten dat het nodig is of de beveiliging van privacygevoelige klantgegevens.
- Flexibiliteit van de ICT-ondersteuning voor het gemakkelijk kunnen aanpassen en uitbreiden van informatiesystemen; bijvoorbeeld voor het koppelen van nieuwe informatiesystemen voor ketenintegratie en mobiele planning en registratie.
- Duidelijkheid over nut, noodzaak en prioriteitstelling van ICT-investeringen en de aansturing van (projectmanagement) en verantwoordelijkheid voor (opdrachtgeverschap) ICT-projecten.

Slechte afstemming organisatie en ICT in de Zorg

Directeuren in de zorg hechten veel belang aan 'ICT Governance'. Hiermee wordt bedoeld het beter op elkaar afstemmen van organisatie- en ICT-beleid. Toch wordt ICT Governance in de praktijk nog weinig toegepast. Dat is de hoofdconclusie uit een onderzoek dat Elsevier Gezondheidszorg en Ernst & Young hebben uitgevoerd. Slechts 29 procent van de 112 ondervraagde respondenten vindt dat het topmanagement zich vanuit het bedrijfsperspectief bewust is van ICT-ontwikkelingen. Volgens 64 procent staat ICT niet regelmatig op de agenda van het topmanagement en wordt ICT niet op gestructureerde wijze behandeld. Bij slechts 17 procent wordt de kwaliteit van de ICT-dienstverlening gemeten en wordt daarover gerapporteerd aan het topmanagement. Maar het kan nog erger. Slechts 12 procent is het eens met de stelling dat eindgebruikers tevreden zijn over de kwaliteit van de ICT.

Bron: Telecommerce.nl, 2004

6 stappen van het informatieplan op een rij

Bij het opstellen van een informatieplan worden zes verschillende niveaus en stappen onderkend:

1. Visie, missie en doelstellingen
2. Organisatie-inrichtingseisen
3. ICT-inrichtingseisen
4. Bedrijfsmodel
5. Informatiesysteemmodel
6. Technisch infrastructuurmodel

In figuur 1 staan alle niveaus en stappen weergegeven. De zes stappen worden hierna kort beschreven.

1. Visie, missie en doelstellingen

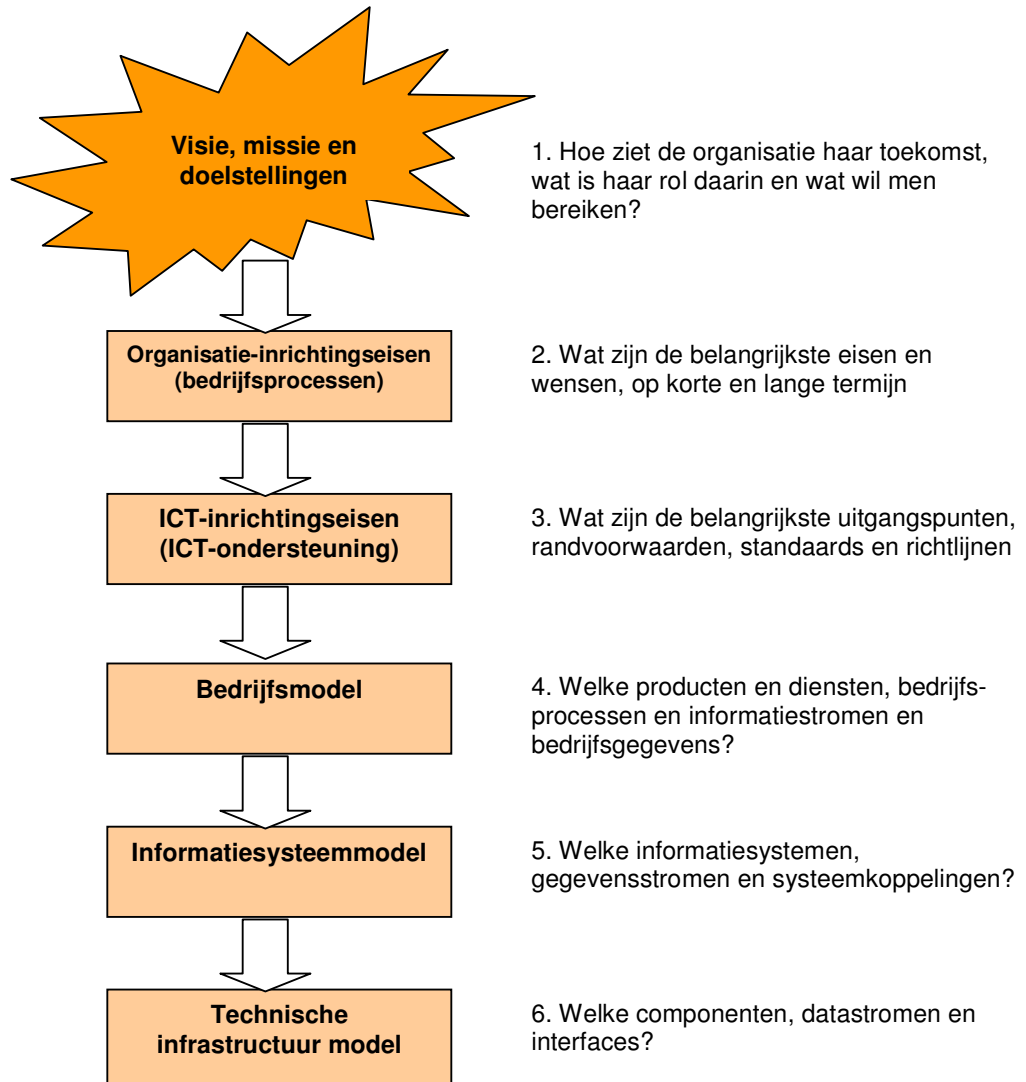
Als eerste worden visie, missie en bedrijfsdoelstellingen van de organisatie vastgesteld. Waar wil de onderneming op termijn heen (visie), wat is haar belangrijkste rol daarin (missie) en wat wil men concreet bereiken (doelstellingen). Deze stap is nodig om de gewenste doelgerichtheid af te dwingen. Hierdoor wordt het eenvoudiger om de noodzaak en prioriteit van nieuwe ideeën, projectvoorstellen en investeringen objectief vast te stellen. Door deze stap wordt het ICT-beleid vanzelf beter afgestemd op het organisatiebeleid (ICT Governance).

2. Organisatie-inrichtingseisen

Als tweede worden de belangrijkste eisen en wensen van managers, samenwerkingspartners en klanten voor zowel de korte als lange termijn geïventariseerd. Deze eisen en wensen hebben betrekking op het aanbieden van (nieuwe) producten en diensten, de inrichting en aanpassing van bedrijfsprocessen (ketenintegratie) en de daarvoor benodigde bedrijfsgegevens (klanten, producten, diensten, processen en financiën). Deze eisen worden samen met de belangrijke trends en ontwikkelingen vertaald naar organisatie-inrichtingseisen. Voorbeelden van organisatie-inrichtingseisen zijn 'locatieonafhankelijk werken', 'invoer aan de bron' en 'digitalisering van informatie'.

3. ICT-inrichtingseisen

Daarna worden de belangrijkste ICT-inrichtingseisen vastgesteld. Dit zijn relevante uitgangspunten, randvoorwaarden, standaards en richtlijnen voor het realiseren van de benodigde ICT-ondersteuning, rekening houdend met de eerder opgestelde organisatie-inrichtingseisen. Denk aan eisen ten aanzien van leveranciers (ervaring, continuïteit, service), levering (in huis, outsourcing), informatiearchitectuur (geïntegreerd of op basis van bouwstenen), software (standaard of maatwerk, closed of open source) en technologie, platformen, databases en netwerken.



Figuur 1: Verschillende niveaus en stappen van een informatieplan.

4. Bedrijfsmodel

Vervolgens wordt het bedrijfsmodel opgesteld. Het bedrijfsmodel is een beschrijving van alle relevante producten en diensten, bedrijfsprocessen, informatiestromen en bedrijfsgegevens. Belangrijk is om niet te vervallen in details, maar de beschrijving te beperken tot die onderwerpen die van belang zijn voor het maken van de juiste keuzen. Deze stap kan versneld uitgevoerd worden als men gebruikt maakt van

bijvoorbeeld bedrijfsprocesmodellen en business templates die opgesteld zijn door brancheorganisaties of softwareleveranciers.

5. Informatiesysteemmodel

Op basis van de organisatie- en ICT-inrichtingseisen, en rekening houdend met de reeds bestaande situatie, wordt het bedrijfsmodel 'vertaald' naar een informatiesysteemmodel. Het systeemmodel is een beschrijving van alle bestaande en nieuw aan te schaffen informatiesystemen, gegevensstromen en systeemkoppelingen. In het informatiesysteemmodel krijgen de belangrijkste informatiesystemen een plaats zoals relatiebeheer (CRM), orderregistratie en -verwerking (ERP), facturering, financiële administratie, Internet e.d.

6. Technische infrastructuur model

Op basis van alle organisatie- en ICT-inrichtingseisen en rekening houdend met de bestaande situatie, wordt het systeemmodel 'vertaald' naar een model voor de technische infrastructuur. Deze laatste stap bestaat uit het beschrijven van alle technische componenten (hardware, software, netwerk, datacommunicatie, servers, desktops), datastromen en technische interfaces. In deze stap is een belangrijke rol weggelegd voor automatiseerders en technisch specialisten.

Prioriteren van systemen en projecten

Na het doorlopen van deze zes stappen kan vastgesteld worden welke bestaande softwaresystemen geoptimaliseerd (applicatiebeheer), verbeterd (aanpassing), uitgefaseerd (vervanging op termijn) of vervangen (directe vervanging) moeten worden. Ook is tijdens alle stappen vastgesteld op welke wijze de overgang van de huidige naar de gewenste situatie plaatsvindt (transitieprojecten). Het is nu relatief eenvoudig om de prioriteit van alle lopende en nieuw op te starten projecten vast te stellen. Projecten die het meest voldoen aan de doelstellingen, organisatie-inrichtingseisen en ICT-inrichtingseisen én de hoogste financiële bijdrage leveren verdienen de voorkeur. Projecten met de hoogste prioriteit kunnen vervolgens opgenomen worden in een projectenkalender. Door voor ieder project in kaart te brengen wat de benodigde ICT-capaciteit en gebruikerscapaciteit is, kan vastgesteld worden of er capaciteits- of budgetproblemen ontstaan.

Organisatie van de ICT-ondersteuning

Om een goede ICT-ondersteuning mogelijk te maken zijn vier elementen van belang: (1) management en organisatie van de ICT-ondersteuning, (2) werkprocessen met betrekking tot de levering van de gewenste ICT-diensten, (3) systemen en hulpmiddelen die daarbij nodig zijn en (4) mensen die de ICT-ondersteuning leveren en de kennis en kunde die men daarvoor nodig heeft. Bij het opstellen van het informatieplan is het belangrijk om duidelijkheid te scheppen over de rol van de bedrijfsfuncties informatiemanagement, applicatiebeheer en automatisering. Voor een optimaal resultaat dient er een duidelijke scheiding te zijn tussen enerzijds de klant en opdrachtgever van ICT-projecten en anderzijds de leverancier en opdrachtnemer van ICT-diensten. Bij veel bedrijven ontbreekt de functie van 'informatiemanager' waardoor een goede afstemming tussen organisatie en ICT ontbreekt.

Wat geven bedrijven uit aan ICT?

In het bedrijfsleven geven ondernemers gemiddeld 5% van hun omzet uit aan ICT. Bij productiebedrijven is dat iets minder en bij dienstverlenende bedrijven iets meer. Voor banken en verzekeraars ligt dit percentage aanzienlijk hoger. Zij geven tussen de 10% en 15% van hun omzet uit aan ICT. In de zorg wordt het minste geld uitgegeven aan ICT. Daar geeft men tussen de 1% en 2% van de omzet uit aan ICT. Volgens ingewijden in de zorg moet dat percentage snel verhoogd worden tot minimaal 6% a 8% van de omzet. In de USA geven organisaties en bedrijven gemiddeld 3,54% van de omzet uit aan ICT en voor Europa ligt dat getal op 2,89%.

Bron: o.a. Gartner (2001), KPMG (2003)

Vaststellen ICT-budget

Op basis van het informatieplan kan vervolgens het vereiste ICT-budget vastgesteld worden. De vraag is in hoeverre het huidige ICT-budget voldoende is voor het realiseren van alle organisatiewensen en -eisen en de daarvoor benodigde ICT-ondersteuning (zie kader). Bedenk hierbij dat 'goedkoop duurkoop is' en dat structurele verhoging van het ICT-budget voor veel ondernemingen eerder bittere noodzaak dan overbodige luxe is.

Plan van aanpak informatieplan

In zes stappen heeft u in korte tijd een doelgericht en praktisch informatieplan opgesteld waarmee u direct aan de slag kunt. Belangrijk is dat u de reikwijdte, diepgang en gedetailleerdheid van het informatieplan voortdurend afstemt op het doel dat u met dit plan nastreeft en de doelgroep waarvoor het plan bestemd is. Grote adviesbureaus hebben nogal eens de neiging om zich te verliezen in langdurige trajecten waarin men de hele organisatie tot in detail beschrijft. Pas hiervoor op want de ontwikkelingen gaan snel en voor u het weet zit men met een kast vol kostbare, maar verouderde proces- en systeembeschrijvingen. Formeer een klein kernteam, schakel desgewenst een onafhankelijke expert in en ga vooral praktisch resultaatgericht te werk.
