

Inleiding

Aanleiding

Gegevensverwerkende organisaties zijn in beweging. Dit geldt niet alleen voor organisaties in de administratieve dienstverlening, de ‘administratiefabrieken’, waarvan het primaire proces bestaat uit gegevensverwerking. Ook de produkten en de inrichting van veel interne administratieve processen, zoals die in iedere organisatie aanwezig zijn, worden opnieuw in beschouwing genomen. Van veel administratieve afdelingen wordt daarbij verwacht dat zij zich meer dienstverlenend aan het management opstellen.

Veel organisaties in de administratieve dienstverlening worden in toenemende mate geconfronteerd met een dynamische omgeving en een kritische instelling van klanten. De organisatie moet zich kunnen aanpassen aan de veranderingen in de omgeving. Daarbij zijn, naast efficiency en betrouwbaarheid nu ook klantgerichtheid, flexibiliteit en korte, betrouwbare levertijden belangrijke succesfactoren voor de continuïteit van de organisatie. Tegelijkertijd zien we dat de mogelijkheden van informatietechnologie steeds groter worden en dat medewerkers, als gevolg van het gemiddeld hogere opleidingsniveau, hogere verwachtingen hebben van de inhoud van hun werk.

Deze ontwikkelingen stellen hoge eisen aan de afstemming van de organisatie op de eisen en wensen van de klanten, alsmede aan de inrichting en beheersing van de organisatie. Naast een externe oriëntatie is ook een adequate interne organisatie en beheerssystematiek met een daarop afgestemde bestuurlijke informatieverzorging vereist. Dit is nodig om de organisatie in staat te stellen flexibel te reageren op invloeden en verstoringen vanuit de omgeving.

Aan de gegevensverwerking worden nu in veel gevallen nagenoeg dezelfde hoge eisen gesteld als aan de inrichting van de productieprocessen, zoals dat reeds lange tijd voor industriële organisaties geldt. De concepten die daarbij zijn ontwikkeld en de ervaringen die daarmee zijn opgedaan blijken overigens ook bruikbaar te zijn in administratieve omgevingen.

Gegevensverwerkende organisaties zijn bij de inrichting en beheersing van de organisatie en de processen veelal in belangrijke mate uitgegaan van principes van interne controle, gericht op de betrouwbaarheid van de informatie. We zien tegenwoordig dat, om aan eisen van flexibiliteit, korte levertijden en klantgerichtheid te kunnen voldoen, ook andere en aanvullende ontwerpvariabelen dienen te worden gehanteerd. Bij de inrichting en beheersing van de organisatie

dient daarbij in toenemende mate een integrale afweging plaats te vinden tussen verschillende relevante aspecten. Naast betrouwbaarheid en interne controle dient tevens aandacht te worden besteed aan logistieke, financiële en marketing-aspecten, maar ook aan de sociale aspecten die bij de verdeling van taken en verantwoordelijkheden een rol spelen.

Genoemde ontwikkelingen leiden tot veranderingen in besturingsconcepten, in nauwe samenhang met wijzigingen in de taak- en verantwoordelijkhedenstructuur. Decentralisatie, integraal management, resultaatverantwoordelijke eenheden ('business units') en logistiek management zijn hiervan voorbeelden die momenteel door het management van veel gegevensverwerkende organisaties worden toegepast of waarvan invoering wordt overwogen.

Om bij de inrichting van de organisatie tot juiste keuzen met betrekking tot de verschillende relevante aspecten en hun onderlinge afstemming te komen, is het van belang dat het management en de betreffende staffunctionarissen kunnen beschikken over een instrumentarium waarmee invulling kan worden gegeven aan een integrale visie op het organiseren en beheersen van de organisatie. Hiertoe wordt in dit boek een methodiek gepresenteerd, waarmee de organisatie en haar processen effectief, efficiënt en afgestemd op de eisen van de omgeving kunnen worden geanalyseerd en ingericht.

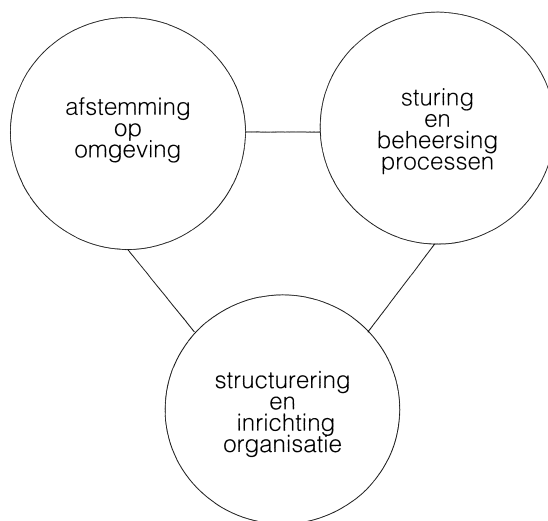
Denkkader en centrale vragen

De methodiek is gebaseerd op een externe, klantgerichte oriëntatie en op bedrijfskundige principes die daarbij aansluiten en kent een integrale benadering. Op deze wijze kan op systematische wijze aandacht worden besteed aan de verschillende factoren en aspecten die een rol spelen bij de inrichting van de organisatie, waarbij deze onderling op elkaar kunnen worden afgestemd. Dit resulteert in een aanpak voor de inrichting en de sturing en beheersing van organisaties, die complementair is aan benaderingen die vooral bepaalde deelaspecten van gegevensverwerking benadrukken.

Bij de ontwikkeling van de methodiek is in belangrijke mate gebruik gemaakt van de principes uit de organisatie- en veranderkunde, van die uit de leer van de administratieve organisatie en van ontwerpprincipes die zijn ontwikkeld en toegepast in industriële organisaties. Deze zijn 'vertaald' naar gegevensverwerkende organisaties. Daarnaast stoelt het model op ervaringen uit de adviespraktijk. Ervaringen die zijn opgedaan bij het meer doeltreffend en doelmatig inrichten van gegevensverwerkende organisaties.

De centrale vraagstukken waar de methodiek zich op richt (*figuur 0.1*), zijn:

- de afstemming van de organisatie op haar omgeving: "zijn mijn klanten tevreden met de informatieprodukten die zij krijgen geleverd?";
- de besturing, beheersing en uitvoering van de processen: "zijn wij op effectieve en efficiënte wijze in staat de gewenste produkten te realiseren?";
- de structurering en inrichting van de organisatie: "draagt onze taak- en verantwoordelijkhedenstructuur en informatiehuishouding optimaal bij aan het bereiken van de doelstellingen?".



Figuur 0.1 De centrale vraagstukken

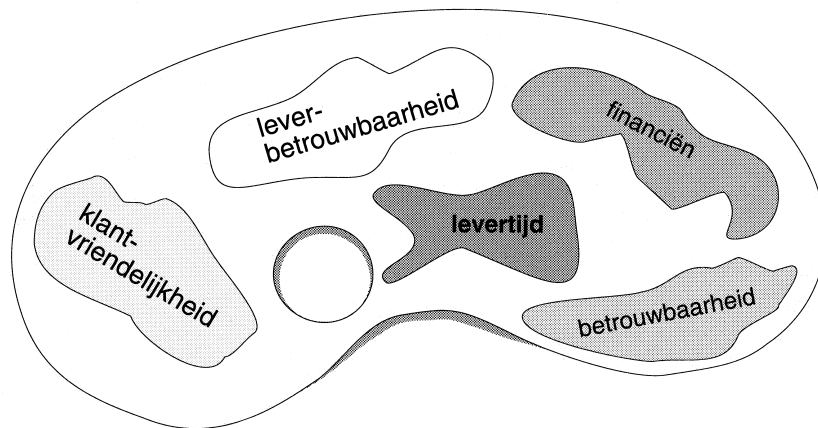
Naar onze opvatting bieden de bovenstaande vragen drie, elkaar aanvullende, invalshoeken van waaruit naar een organisatie kan worden gekeken. In de eerste plaats dienen de doelstellingen, de afnemers en de (kritische succesfactoren van de) producten van de organisatie te worden geformuleerd. De inrichting van de organisatie en die van de processen dienen vervolgens op geformuleerde doelstellingen en produkteisen te worden afgestemd.

Daarbij gaat het enerzijds om de uitvoering en beheersing van de processen die gericht zijn op het realiseren van de informatieproducten en anderzijds om de verdeling van taken en verantwoordelijkheden over afdelingen en medewerkers, alsmede om de middelen die daarbij worden ingezet. Gezien het karakter van gegevensverwerkende organisaties, neemt de informatiehuishouding daarbij een belangrijke plaats in.

Bij elk van de bovengenoemde vraagstukken dient zodanig rekening te worden gehouden met het palet van verschillende, soms tegenstrijdige factoren en aspecten die daarbij een rol spelen, dat het management op elk van de vraagstukken een bewuste, afgewogen keuze kan maken. Dit betekent zowel aandacht voor financieel-economische aspecten en aspecten van betrouwbaarheid, als voor klantvriendelijkheid en voor de eisen die gericht zijn op het optimaal kunnen beantwoorden aan de wensen van cliënten ten aanzien van aspecten als levertijd en leverbetrouwbaarheid (*figuur 0.2*).

Bestuurlijke informatieverzorging

In het model wordt bijzondere aandacht gegeven aan de samenhang tussen organiseren en informatiseren en aan het inrichten van de bestuurlijke informatieverzorging. Voor een effectieve besturing van de organisatie is het van belang dat het management de aspecten 'organisatie' en 'informatie' in onderlinge samenhang beschouwt. De afstemming tussen organiseren en informatiseren vereist in



Figuur 0.2 Een palet van aspecten

gegevensverwerkende organisaties bijzondere aandacht vanwege de nauwe samenhang tussen de primaire gegevensverwerkende processen en de gegevensverwerking ten behoeve van het besturen en beheersen van die processen.

Zoals geschetst stellen de ontwikkelingen in de omgeving hoge eisen aan de sturing en beheersing van de organisatie en daarmee ook aan de daarop gerichte bestuurlijke informatieverzorging. De informatieverzorging dient in te spelen op nieuwe besturingsconcepten en structuren en moet worden afgestemd op nieuwe kritische aspecten in de bedrijfsvoering.

Een goede bestuurlijke informatieverzorging is voor het management een onontbeerlijk beheersinstrument om snel en adequaat te kunnen inspelen op de veranderingen in de omgeving en op de specifieke eisen van klanten. De informatiesystemen zullen breed van opzet moeten zijn en tijdig, betrouwbare informatie moeten leveren over alle relevante aspecten van de bedrijfsvoering, ter ondersteuning van de besluitvormingsprocessen in de organisatie. Om het management tijdig de juiste informatie te kunnen verstrekken, dient de informatieverzorging nauw te zijn afgestemd op de kritische succesfactoren van de organisatie en op de werkprocessen en de structuur van de organisatie. De in dit boek gepresenteerde methodiek biedt de mogelijkheid de aan de bestuurlijke informatieverzorging te stellen eisen te analyseren en structureren en daarmee te ontwikkelen tot een hoogwaardig managementinstrument.

Resumerend kan worden gesteld dat de in dit boek gepresenteerde methodiek een analyse- en ontwerpmodel is voor de inrichting en beheersing van gegevensverwerkende organisaties, met bijzondere aandacht voor de bestuurlijke informatieverzorging die die beheersing ondersteunt. Startend vanuit de kritische succesfactoren van de organisatie en haar producten, wordt de aandacht toegepast op de stuur- en beheersproblematiek en de daarbij passende organisatorische- en informatie-infrastructuur.

Toepasbaarheid

De methodiek is op verschillende niveaus in de organisatie toepasbaar; op de organisatie als geheel, maar ook op een deel van de organisatie. Op elk niveau zijn namelijk de verschillende vraagstukken te herkennen, waarbij geldt dat bij de toepassing van de methodiek op een lager niveau de op het hogere niveau geformuleerde besluiten inzake de hoofdlijnen van de inrichting en beheersing als uitgangspunt dienen.

De hierboven geschetste vraagstukken geven het denkkader aan voor de analyse en het ontwerp van de organisatie. In het verlengde daarvan ligt het vraagstuk van de borging van het ontwerp, dat wil zeggen het beschikbaar stellen en vasthouden van het ontwerp. In samenhang met de ten aanzien van het ontwerp gehanteerde visie, wordt hiertoe in dit boek onder meer een systematiek van vastleggingen gepresenteerd die er op gericht is het management een praktisch beheersinstrument te verschaffen.

Ten slotte speelt bij het (her)inrichten van de organisatie het vraagstuk van de organisatieverandering. Naast het op deskundige wijze analyseren en ontwerpen van de organisatie spelen veranderkundige aspecten een grote rol bij het feitelijk doen accepteren en het implementeren van het ontwerp en daarmee bij het veranderen van het organisatiegedrag. Daarbij dient expliciet aandacht te worden besteed aan de personen die bij het ontwerp worden betrokken, aan de rol die zij vervullen, alsmede aan de acceptatie en de mogelijke weerstand tegen de veranderingen.

Doel

Het doel van dit boek is het verschaffen van een methodiek waarmee het management, tezamen met de betreffende staffunctionarissen, de inrichting en beheersing van de eigen organisatie op systematische wijze kan analyseren en opnieuw ontwerpen. Het stelt de lezer in staat zich een eigen beeld te vormen van dit inrichtingsvraagstuk en biedt een breed en algemeen toepasbaar instrument met behulp waarvan het primaire proces van gegevensverwerking en de daarop afgestemde bestuurlijke informatieverzorging op een integrale wijze kunnen worden benaderd. De methodiek heeft tot doel te komen tot besluitvorming over de produkten, de processen en de structuren van de organisatie, gericht op de onderlinge afstemming daartussen, waarbij rekening wordt gehouden met de diverse externe en interne eisen en wensen en de doelstellingen en mogelijkheden van de organisatie.

De toepassing van de methodiek leidt tot een beantwoording en onderlinge afstemming van de hierboven genoemde centrale vraagstukken; dit betekent:

- informatieprodukten die zijn afgestemd op de eisen en wensen van de klanten, rekening houdend met de doelstellingen en beschikbare middelen van de organisatie;
- beheersbare processen, zodat ook in veranderende omstandigheden produkten worden opgeleverd die voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen;

- een op de behoeften van het management afgestemde bestuurlijke informatieverzorging;
- een effectieve en efficiënte, geïntegreerde organisatie- en informatiestructuur.

In samenhang met de hiervoor genoemde doelstellingen van het ontwerp, is het oogmerk tevens het verschaffen van:

- een systematiek van vastleggingen, waarin het ontwerp van de organisatie kan worden weergegeven, gericht op de beheersing van de organisatie door het management;
- een beheersmodel voor de toepassing van de methodiek, gericht op het effectief realiseren van de veranderingen.

Doelgroep

Het boek is bestemd voor managers in gegevensverwerkende organisaties, die verantwoordelijk zijn voor de beheersing van de processen en de inrichting van de organisatie en de informatieverzorging van hun organisatie of afdeling. Tevens is het gericht op de staffunctionarissen die het management daarbij ondersteunen. Wij denken daarbij met name aan controllers (veelal ook verantwoordelijk voor de inrichting van de ‘eigen’ financieel-administratieve processen) en aan staffunctionarissen en externe adviseurs op het gebied van organiseren en informatiseren.

Het boek kan worden opgenomen in leerprogramma's van economische, administratieve en bedrijfskundige studierichtingen in het hoger en wetenschappelijk onderwijs.

Dankzij de bedrijfskundige invalshoek en het integrale karakter, is het boek een aanvulling op de bestaande literatuur over administratieve organisatie en bestuurlijke informatieverzorging.

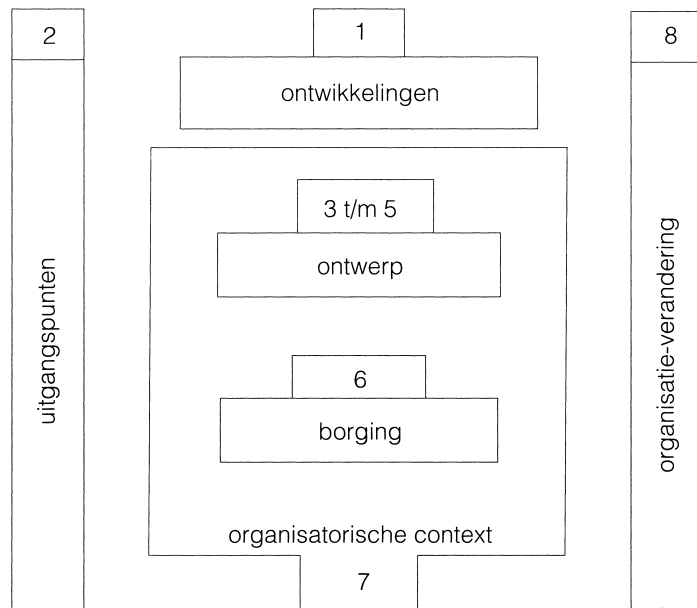
Opbouw

De opbouw van het boek is weergegeven in *figuur 0.3*.

Om een goed beeld te geven van de problematiek waarmee veel gegevensverwerkende organisaties worden geconfronteerd en de trends die daarbij zijn te onderkennen, wordt in hoofdstuk 1 nader ingegaan op de recente ontwikkelingen op het gebied van organiseren en besturen en op het terrein van de bestuurlijke informatieverzorging.

In hoofdstuk 2 worden de uitgangspunten besproken die ten grondslag liggen aan de methodiek en de modellen.

Vervolgens wordt in de hoofdstukken 3, 4 en 5 het analyse- en ontwerpmodel behandeld. De binnen de methodiek te onderscheiden hoofdonderdelen worden nader toegelicht. Successievelijk wordt aandacht besteed aan de produkten, de processen en de structuren. Deze behandeling volgt de logische stadia van analyse en ontwerp. Tezamen beschrijven zij de wijze waarop de inrichting van gegevensverwerkende processen, en de beheersing daarvan door een optimale bestuurlijke informatieverzorging, kan worden geanalyseerd en verbeterd.



Figuur 0.3 Hoofdstukindeling

In de context van de bespreking van de methodiek zal regelmatig aandacht worden besteed aan de in hoofdstuk 1 besproken actuele thema's op het gebied van organiseren en besturen en de bestuurlijke informatieverzorging.

Hoofdstuk 6 gaat in op de mogelijkheden om de beoogde verbeteringen te borgen. Hiertoe wordt een systematiek van vastleggingen beschreven, die nauw aansluit bij de behoeften van het management.

In hoofdstuk 7 wordt het voorgaande in het kader van de totale organisatie geplaatst en worden de taken en verantwoordelijkheden van het lijnmanagement en diverse, in dit kader relevante, staffuncties besproken.

Ten slotte wordt in hoofdstuk 8 de aanpak en organisatie van de verandering beschreven, waarbij wordt aangegeven hoe de ontwerpresultaten kunnen worden geïmplementeerd.



" ... verschuivende verantwoordelijkheden ... "

I Gegevensverwerkende organisaties in beweging

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden recente ontwikkelingen op het gebied van gegevensverwerking en informatieverzorging besproken. Enkele van deze ontwikkelingen komen voort uit of sluiten aan op algemene maatschappelijke en marktveranderingen en de reacties van bedrijven en organisaties daarop. In paragraaf 1.2 wordt dit verder toegelicht.

De in paragraaf 1.2 te behandelen ontwikkelingen stellen hogere eisen aan de sturing en beheersing van de organisatie. Als gevolg daarvan zijn ook een gewijzigde benadering en opzet van de bestuurlijke informatieverzorging noodzakelijk. Daarnaast zijn er ook vanuit dit vakgebied zelf ontwikkelingen te onderkennen die een belangrijke invloed uitoefenen op de wijze waarop momenteel gegevensverwerking plaatsvindt. Deze onderwerpen worden in paragraaf 1.3 aan de orde gesteld.

1.2 Ontwikkelingen in organisaties en hun omgeving

Externe ontwikkelingen

Als gevolg van toenemende dynamiek in de omgeving en de kritische instelling van afnemers, worden hoge eisen gesteld aan de organisatie en haar produkten. Dit vereist enerzijds een vergrote externe oriëntatie waarbij klantgerichtheid en klantvriendelijkheid belangrijke succesfactoren zijn en anderzijds een interne organisatie die slagvaardigheid en flexibiliteit waarborgt, zodat effectief kan worden gereageerd op veranderingen in de omgeving. Voor veel organisaties betekent dit dat het 'aanpassend vermogen' van de organisatie, het zicht op de bedrijfsvoering en de snelheid en effectiviteit van de besluitvormingsprocessen dienen te worden verbeterd.

Daarnaast worden veel organisaties geconfronteerd met een druk op de prijzen, waardoor de noodzaak ontstaat produktiviteitsverhogende maatregelen in te voeren.

Tegelijkertijd zien we, dat naast de veranderende eisen vanuit de omgeving, de organisatie ook wordt geconfronteerd met enkele ingrijpende technologische en sociale ontwikkelingen. De invloed en mogelijkheden van de informatietechnologie nemen toe en als gevolg van het gemiddeld hogere opleidingsniveau vragen medewerkers van de organisatie om meer zelfstandigheid en eigen inbreng. Verder is in veel organisaties inmiddels het routinematige en veelal monotone werk geautomatiseerd, waardoor voor de overgebleven taken hogere eisen worden gesteld aan de medewerkers.

Genoemde ontwikkelingen stellen nieuwe eisen aan het ontwerp en de inrichting van de organisatie en de wijze waarop zij wordt bestuurd. De produktiebedrijven hebben hierin het voortouw genomen. Zij maakten als eerste kennis met de genoemde ontwikkelingen. Maar ook de 'administratiefabrieken' worden nu indringend geconfronteerd met veranderende omstandigheden. Zij worden meer en meer gedwongen de oude ontwerpconcepten los te laten en aandacht te besteden aan een ontwerp van de organisatie waarbij verschillende aspecten van bedrijfsvoering in onderlinge samenhang worden beschouwd.

Aandacht voor een veelheid aan ontwerpvariabelen

Veel gegevensverwerkende organisaties zijn bij de inrichting van de organisatie en de processen in belangrijke mate uitgegaan van aspecten van interne controle gericht op de betrouwbaarheid van de (externe) verantwoording. Dit leidde veelal tot relatief centraal bestuurd organisaties, met een sterk accent op centraal uitgevaardigde procedures en regelgeving. Ook voor de inrichting van processen in het kader van de bestuurlijke informatieverzorging lag het primaat veelal bij bovengenoemde aspecten.

Als gevolg van de huidige ontwikkelingen moet tegenwoordig rekening worden gehouden met een veelheid aan ontwerpvariabelen. Naast aspecten van betrouwbaarheid en interne controle, zal dus tevens aandacht moeten worden besteed aan bijvoorbeeld:

- marketingaspecten met het oog op klantgerichtheid en flexibiliteit;
- logistieke principes gericht op doorlooptijden en leverbetrouwbaarheid, en ook
- sociale aspecten, met als doel de zin en de kwaliteit van het werk te verhogen en daarmee de motivatie van de medewerkers te bevorderen.

De (consequenties van de) verschillende ontwerpcriteria kunnen strijdig zijn. Dit betekent dat prioriteiten dienen te worden gesteld, in een afweging van externe eisen en interne doelstellingen en mogelijkheden. Hiertoe is een duidelijke stellingname met betrekking tot de besturingsfilosofie vereist, als basis voor de inrichting en besturing van de organisatie.

Decentralisatie en produktgericht organiseren

De nieuwe eisen die worden gesteld aan het ontwerp en de inrichting van de organisatie leiden in veel organisaties tot een besturingsfilosofie die is gebaseerd op decentralisatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit gaat samen met een meer produktgerichte organisatie, waarbij het management van decentrale organisatie-eenheden verantwoordelijk wordt gesteld voor een afgerond produkt in plaats van voor een bewerkingfase van een produkt. Dit kan in verschillende mate plaatsvinden. Het management kan voor één of meer aspecten van de bedrijfsvoering verantwoordelijk worden gesteld. Het is echter ook mogelijk dat als uitgangspunt voor de sturing en beheersing van de organisatie wordt gekozen voor integraal management. Daarbij wordt de leiding van het betreffende organisatie-onderdeel verantwoordelijk gesteld voor alle bestuurlijke aspecten.

grondslag met betrekking tot de doelgerichtheid en de beheersing van de organisatie, alsmede de motivatie van de leiding en medewerkers. Met behulp van relatief kleine, autonome eenheden wordt verwacht dat men beter in staat is snel en flexibel in te spelen op de omgeving. Omdat de verantwoordelijkheid laag in de organisatie is gelegd en zoveel mogelijk is geïntegreerd met de uitvoerende verantwoordelijkheden, kan snel worden ingespeeld op interne verstoringen en omgevingsveranderingen.

De mate waarin verantwoordelijkheden kunnen worden gedecentraliseerd is mede afhankelijk van de mate waarin de verschillende decentrale organisatie-segmenten onderlinge afhankelijkheden vertonen. Naarmate de onderlinge afhankelijkheden geringer zijn, kunnen meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan het decentrale management worden overgedragen. Het verminderen van de onderlinge afhankelijkheden kan worden bereikt met een meer produkt-gerichte wijze van organiseren. Daardoor nemen de relaties tussen de verschillende organisatie-onderdelen af en ontstaat meer ruimte voor de overdracht van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Een besturingsfilosofie gebaseerd op decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden leidt tot een meer directe aansturing en tot meer autonomie van organisatiesegmenten. De decentrale bevoegdheden zijn echter niet onbeperkt. Het functioneren van het betreffende organisatie-onderdeel zal moeten passen binnen de centraal aangegeven kaders, doelstellingen en richtlijnen. We zien dat de centrale verantwoordelijkheid zich met name richt op de strategie van de organisatie en de regelgeving met betrekking tot de eenheid van opvattingen. Deze regelgeving is nodig voor de onderlinge afstemming en coördinatie van de verschillende organisatie-onderdelen, binnen de context van de organisatie als geheel. Het lagere management krijgt hierbij meer en meer de functie om de strategische opties te vertalen naar tactische en operationele taken en normen. Tevens ligt de verantwoordelijkheid voor de inrichting van de processen en structuur laag in de organisatie.

Om de afstemming tussen de te onderscheiden niveaus en daarmee de besturing van de organisatie als geheel te optimaliseren, worden nieuwe functies in de organisatie geïntroduceerd en worden bestaande functies opnieuw gewogen en met nieuwe accenten ingepast in de veranderde structuur. Een gewijzigde invulling van de functie van de controller en de introductie, danwel het meer gewicht toekennen aan de operational audit-functie zijn hiervan de belangrijkste voorbeelden. Maar ook de toegenomen aandacht voor normen en kengetallen is kenmerkend voor de wijze waarop organisaties trachten binnen de nieuwe concepten sturing te geven aan de activiteiten die plaatsvinden. Met andere woorden, in toenemende mate wordt gestuurd op duidelijke, concrete performancecriteria, met een daaraan gekoppelde verantwoording, waarbij een additionele toetsing plaatsvindt door de controller en de operational auditor.

Contractmanagement

troffen binnen overheidsorganisaties. Bij contractmanagement worden met de leiding afspraken gemaakt over de prestaties van het betreffende organisatie-onderdeel. Er is daarbij sprake van een vorm van decentralisatie waarbij door middel van een contract of convenant een direct verband wordt gelegd tussen de aangereikte middelen en het prestatieniveau. Sturing van de organisatie vindt dus in belangrijke mate plaats op basis van de 'output', waarbij de betreffende organisatie-onderdelen in hoge mate worden vrijgelaten in de wijze waarop men de vereiste 'output' wil realiseren.

Bij deze besturingsvorm horen ook afspraken te worden gemaakt over beloningen als de afspraken in het contract worden gerealiseerd en over sancties wanneer dat niet gebeurt. In de praktijk zien we echter dat nog maar weinig organisaties zover gaan dat werkelijk sancties worden getroffen. Ook de sturing is veelal nog input-gericht en bestaat voornamelijk uit het in goede banen leiden van de beschikbaar gestelde financiële middelen.

Verminderde invloed staforganen

Als gevolg van bovengenoemde veranderingen in de sturing en inrichting van de organisatie, wijzigt ook de functie van de centrale staforganen. Doordat minder aspecten centraal zullen worden vastgesteld, neemt de omvang en invloed van de centrale staforganen af.

Daarbij geldt dat de rol van de centrale staf tegenover het decentrale management verandert. Slechts in beperkte mate heeft de staf nog dwingende bevoegdheden, namelijk alleen voor die aspecten waarvoor de staf door het centrale management wordt ingeschakeld ten behoeve van het realiseren en bewaken van de coördinatie en afstemming tussen de decentrale eenheden. Veel centrale staforganen nemen daardoor in omvang af of worden zelfs opgeheven.

Als gevolg van decentralisatie en een meer integraal management gaat het lijnmanagement, geheel volgens de consequenties van deze concepten, zich veelal nadrukkelijker bemoeien met de (overblijvende) taftaken. Deze behoren dan immers tot haar directe verantwoordelijkheid.

Wanneer een staforgaan toch wordt ingeschakeld door het decentrale management dan heeft deze meer een ondersteunende en adviserende rol voor dat decentrale management. Meer en meer moet in dergelijke relaties marktconform worden gewerkt, waarbij hoge eisen aan de deskundigheid van de staven worden gesteld.

Dit alles betekent dat het functioneren volgens de van ouds gangbare opvattingen en verwachtingen onder druk komt te staan. Het teveel vasthouden aan verworven posities en het hanteren van eigen motieven en standaarden kan aanleiding geven tot conflicten, isolatie en improductiviteit.

Invoering kwaliteitsprogramma's en -systemen

Naast de genoemde ontwikkelingen met betrekking tot organiseren en besturen, kan worden gewezen op de grote belangstelling voor kwaliteitsprogramma's en kwaliteitssystemen als reactie op de verhoogde eisen van afnemers. Door middel van het verhogen van het kwaliteitsbewustzijn van de medewerkers, het invoeren van een systematisch geheel van procedures en controles dan wel maat-

regelen in de structuur van de organisatie trachten veel organisaties een continue kwaliteit te waarborgen.

Inmiddels zijn voor produktie-organisaties internationaal vastgestelde normen beschikbaar voor de opzet van een kwaliteitssysteem, de ISO 9000-normen. Indien wordt voldaan aan deze eisen kan men een zogenaamd certificaat verkrijgen. Een dergelijk certificaat biedt afnemers een (bepaalde) garantie voor de aangeboden kwaliteit. In het verlengde van de kwaliteit van het eindprodukt liggen daarbij ook doelstellingen als het verminderen van de (kwaliteits)kosten, het verbeteren van de naam en het imago en de mogelijkheid tot het verbeteren van levertijden ('just-in-time').

Tot nu toe heeft de inrichting van dergelijke kwaliteitssystemen zich voornamelijk beperkt tot produktie-organisaties. Hoewel er nog geen specifieke, op de administratieve dienstverlening gerichte normen zijn, zien we dat toch pogingen worden gedaan soortgelijke kwaliteitssystemen in gegevensverwerkende organisaties toe te passen. De praktijk wijst uit dat tal van ervaringen en inzichten die zijn opgedaan in produktie-organisaties daarbij goed bruikbaar zijn.

1.3 Ontwikkelingen in de bestuurlijke informatieverzorging

Samenhangend met en als reactie op de ontwikkelingen, die in de vorige paragraaf zijn geschetst, worden nieuwe eisen gesteld aan de bestuurlijke informatieverzorging. Tegelijkertijd doen zich veranderingen voor in de beschouwing over de bestuurlijke informatieverzorging en in het vakgebied zelf (zie bijvoorbeeld ook Van Nimwegen, 1989).

Belangrijke ontwikkelingen in dit kader zijn:

- een verschuiving van de positionering van verantwoordelijkheden met betrekking tot de inrichting en het beheer van de bestuurlijke informatieverzorging;
- een accentverschuiving in de functie van de bestuurlijke informatieverzorging van controle- en verantwoordingsinstrument naar besturings- en beheersingsinstrument;
- een toenemende aandacht voor niet-financiële aspecten bij het ontwerp en de inrichting van de bestuurlijke informatieverzorging;
- de toenemende invloed van informatietechnologie.

Deze ontwikkelingen worden hierna nader uitgewerkt.

Verschuiving van verantwoordelijkheden

De bestuurlijke informatieverzorging van de organisatie is het informatiesysteem dat enerzijds is gericht op het besturen, het doen functioneren en het beheersen van de organisatie en anderzijds op het daarover afleggen van verantwoording (Starreveld e.a., 1989). Dit betekent dat de inrichting van de bestuurlijke informatieverzorging direct samenhangt met de besturings- en beheersingsfilosofie van de organisatie en de daaruit voortkomende taak- en verantwoordelijkheidsverdeling. Veranderingen daarin hebben dus consequenties voor de inhoud van de informatieverzorging en voor de verantwoordelijkheden met betrekking tot de bestuurlijke informatieverzorging.

Voor een effectieve inrichting van de bestuurlijke informatieverzorging is het van belang dat de verantwoordelijkheid voor de bestuurlijke informatieverzorging aansluit op de algemene taak- en verantwoordelijkheidsverdeling binnen de organisatie.

Nieuwe besturingsconcepten als contract- en integraal management betekenen dat het decentrale management, binnen centraal vastgestelde kaders, verantwoordelijk is voor de interne informatieverzorging en de verantwoordingsinformatie ten behoeve van hogere managementniveaus. Verder zien we dat het aantal centraal opgestelde richtlijnen en procedures met betrekking tot de administratie en de informatiehuishouding afneemt. Het decentrale management krijgt meer en meer de vrijheid en de verantwoordelijkheid hieraan zelf invulling te geven. Waar nodig kan het management daarbij worden ondersteund en geadviseerd door gespecialiseerde staffunctionarissen, welke in samenhang met de decentralisatie van lijnverantwoordelijkheden, veelal ook worden gedecentraliseerd.

Accent op besturing en beheersing

De verandering van verantwoordelijkheden voor de bestuurlijke informatieverzorging loopt parallel met een accentverschuiving van de functie en inhoud van de informatieverzorging. Tot voor kort was de informatiehuishouding in sterke mate het domein van de 'controle discipline'. Bij de inrichting en beoordeling van de administratieve organisatie stonden factoren als interne controle en functiescheiding centraal. De inhoud van de informatie was veelal gericht op het afleggen van verantwoording en het financiële aspect van de bedrijfsvoering. Daarna werd de bestuurlijke informatieverzorging veel meer opgevat vanuit de financieel-economische invalshoek en betrof het vooral het vakgebied van de controller. Deze domeinverschuiving zet zich voort. De informatieverzorging wordt nu, als gevolg van de integrale beheersvisie die in een toenemend aantal organisaties intrede heeft gedaan, het domein van de manager. Hiermee verschuift de laatste jaren de functie van de informatieverzorging van controle-instrument naar beheersinstrument ten behoeve van de verantwoordelijke manager.

Aandacht voor niet-financiële aspecten

De nieuwe eisen aan de bestuurlijke informatieverzorging noodzaken tot integratie van invalshoeken en impliceren een hoger niveau van door de betreffende disciplines benodigde kwaliteitseisen. De inrichting van de bestuurlijke informatieverzorging dient meer te worden bepaald door de specifieke behoeften van het management, waarbij zowel de inhoud van de informatie als ook de eisen die daaraan worden gesteld, worden afgewogen en ingevuld op basis van de specifieke doelstellingen van de organisatie en het gehanteerde stuur- en beheersconcept. De informatieverzorging richt zich daarbij op het geheel van klanteisen, kritische succesfactoren en de daarop gerichte procesindicatoren of kengetallen.

Nu het management meer en meer verantwoordelijkheid neemt voor de bestuurlijke informatieverzorging verandert ook de bijdrage van de staforganen.

Overeenkomstig de algemene tendens die in de vorige paragraaf is geschetst, wordt de 'leidende' rol van staforganen op het gebied van de informatievoorziening teruggedrongen en langzaam overgenomen door het management. De nieuwe rol van de staf bestaat meer en meer uit het ondersteunen van het management en zorgdragen voor de inbreng van vakkennis bij het ontwerp, de inrichting, de ontwikkeling en het onderhoud van de bestuurlijke informatieverzorging. Verder staat men het management ten dienste met analyses en de ontwikkeling van normen en kengetallen die het sturen en beheersen van de organisatie door het management sterk kunnen vereenvoudigen. Normen en kengetallen betreffen niet alleen financiële aspecten, maar hebben betrekking op de gehele beheersproblematiek waarmee het management wordt geconfronteerd.

Toenemende invloed informatietechnologie

In het voorafgaande is vooral gesproken over veranderingen op het gebied van de informatiehuishouding als gevolg van ontwikkelingen op organisatorisch gebied en veranderingen in de omgeving. Een andere belangrijke invloedsfactor is de zich nog steeds snel ontwikkelende informatietechnologie. De automatisering heeft de kwaliteit van de administratieve dienstverlening en ook de bestuurlijke informatieverzorging, in termen van tijdigheid en betrouwbaarheid, sterk verbeterd en geeft een verschuiving te zien van 'mensenwerk' naar 'computerwerk'. Dit toegenomen belang heeft in veel organisaties geleid tot de opkomst van de informatiemanager.

Nadat het accent in eerste instantie lag op het verbeteren van de efficiency en het verlagen van de kosten van routinematige processen als salarisberekeningen en de verwerking van facturen, zien we nu dat de administratieve automatisering steeds meer dienstbaar wordt gemaakt aan de primaire bedrijfsvoering en aan de sturing en beheersing daarvan. Geautomatiseerde beslissingssystemen en expertsystemen zijn hiervan voorbeelden.

Verder zien we dat, mede dankzij de verbeterde prijs/prestatie-verhouding van de apparatuur en de toegenomen gebruikersvriendelijkheid de verspreiding van de technologie in de organisatie is toegenomen. In veel kantoororganisaties is inmiddels elke werkplek uitgerust met een personal computer, stand alone of opgenomen in een netwerk. Als gevolg van de toepassing van vierde generatie programmeertalen en Computer Aided Software Engineering, worden de mogelijkheden tot het snel en eenvoudig genereren van (flexibele) programmatuur vergroot. De mogelijkheden van de informatietechnologie zijn toegenomen, de beperkingen afgenomen.

Daarbij geldt dat toepassingen van informatietechnologie zich op dit moment in toenemende mate richten op het behalen van strategische concurrentievoordelen.

Dit alles betekent dat het management zich nadrukkelijk met de automatisering dient bezig te houden. De noodzaak dat de organisatie en haar informatiestructuur in de vorm van een totaalontwerp op elkaar worden afgestemd, neemt toe. Daarbij komt ook de 'grensoverschrijdende' informatieverzorging tussen de organisatie en de omgeving aan de orde. Een voorbeeld hiervan doet zich voor bij de toepassing van Electronic Data Interchange (EDI).

In deze paragraaf is vastgesteld dat er de laatste tijd, onder invloed van allerlei omgevingsinvloeden en veranderingen in organisatieconcepten, een domeinverschuiving plaatsvindt op het gebied van de bestuurlijke informatieverzorging. De verantwoordelijkheid komt steeds meer in handen van het management, daarbij ondersteund door tal van vakdeskundigen. Niet alleen de 'controle discipline' en deskundigen op het gebied van administratieve organisatie, maar ook de administrateur, de informatiemanager, de automatiseerder, de organisatiedeskundige en de controller leveren een (één) bijdrage en ondersteunen het management bij de opzet en instandhouding van de bestuurlijke informatieverzorging. Soms hebben de genoemde disciplines tegengestelde opvattingen en soms vult men elkaar aan. Zo ontstaat bijvoorbeeld door de mogelijkheid om steeds meer interne controle maatregelen op te nemen in geautomatiseerde systemen, meer ruimte om de organisatiestructuur af te stemmen op de specifiek geldende omstandigheden.

Vermeldenswaard is dat verschillende organisaties er toe overgaan diverse disciplines bij elkaar in staforganen te verenigen, dit om de onderlinge samenhang zoveel mogelijk te waarborgen en het management afgestemde adviezen te kunnen verstrekken. Een voorbeeld hiervan is de zogenaamde O&I (Organisatie en Informatie)-afdeling.

De in dit hoofdstuk geschetste multidisciplinaire bemoeienis met organiseren en informatiseren vereist een interdisciplinaire aanpak. Dat wil zeggen een aanpak die is opgezet vanuit een integrale visie en die gebruik maakt van modellen en technieken die door alle betrokken disciplines kunnen worden verstaan. In het volgende hoofdstuk zullen de contouren van een dergelijke aanpak worden besproken.



"... neem het KAD-model er 'ns bij!..."