

# “HET MODEL DOET HET NIET ...”

Wel eens iets gehoord over *business HR alignment*? Waarschijnlijk niet. Terwijl we wel volop lezen over business IT alignment. Is HR dan een minder belangrijke factor bij de inrichting van business processen dan IT? Of is de inzet van IT zoveel ingewikkelder dan die van mensen?

Het lijkt in ieder geval alsof managers en proceseigenaren ICT niet vanzelfsprekend tot hun verantwoordelijkheid rekenen. Misschien omdat managers in hun opleiding veel meer hebben meegekregen over HR dan over ICT?

Feit is dat in veel organisaties – ondanks concepten als integraal management en ‘fusion’ – IT nog los van de business georganiseerd is. En dus daarmee ‘aligned’, in lijn gebracht moet worden. Aardig om eens te kijken wat procesdenken daarbij kan betekenen.

De functie die ervoor zorgt dat IT in lijn gebracht wordt met de business wordt vaak aangeduid met de term informatiemanagement (IM). En als het gaat om processen voor de inrichting van informatiemanagement kom je al gauw uit bij BiSL (dat staat voor Business Information Service Library, door kenners uitgesproken als BIE ES EL). BiSL is een referentieprocesmodel dat de verschillende processen zoals die worden uitgevoerd door functioneel beheerders en informatimanagers – en de relatie daartussen – in kaart brengt. Een prachtig Nederlands initiatief, ondersteund door de zeer actieve Stichting ASL BiSL Foundation.

Je zou verwachten dat zo’n model het denken in processen bij de inrichting van informatiemanagement flink stimuleert. Maar tot mijn verbazing zie ik regelmatig het omgekeerde gebeuren! De beschikbaarheid van het referentiemodel maakt niet dat er veel energie gesto-

ken wordt in het optimaal afstemmen van processen op de behoeften van de klant, de alfa en de omega van het procesdenken. Nee, het referentiemodel wordt gebruikt om de blik naar binnen te richten en nauwkeurige procedures af te spreken, vastgelegd in flinke pakken papier en voorzien van RACI-modellen en ingewikkelde schema’s. Om dan vervolgens trots te roepen dat men BiSL heeft geïmplementeerd.

Met als gevolg dat de klant, de business dus – net als regelmatig gebeurt na het implementeren van ITIL – het contact met de IM-organisatie eerder als lastiger dan als eenvoudiger gaat ervaren.

Weg met dit soort modellen en methoden dan maar? Zeker niet wat mij betreft. Maar laten we ze wel gebruiken waar ze voor bedoeld zijn: als *referentiemodellen*. Dat wil zeggen; hulpmiddelen om dezelfde taal te spreken, om niet ieder voor zich het wiel uit te vinden en om gebruik te maken van wat elders bedacht is aan *best practises*. Maar dat betekent niet dat er geen nadenken meer overblijft. Want de diensten die IM-afdelingen of IM-functionarissen leveren aan hún business moeten passen bij de situatie van hún business op dát moment. Waarbij in mijn ervaring de sleutel tot verbetering vaak meer ligt in het verbeteren van communicatie, samenwerking en afstemming dan in het aanscherpen van procedures.

Daarmee wordt geanticipeerd op de toekomst. Want mijn overtuiging is dat we dan IM niet meer zullen inrichten als een aparte dienst met een klant/leverancierrelatie met de business. Maar als een proces dat vervlochten is met het ‘gewoon’ integraal managen van de business. Process management dus.

Aty Boers is bestuurslid van BPM-Forum Nederland.