

Vrijheid in gebondenheid

De trend: van decentraal naar centraal

In veel organisaties is jaren geleden gekozen voor een decentrale structuur. De reden daarvan was om decentrale eenheden de vrijheid en ruimte te geven zich te ontplooiën. Zo'n decentrale structuur leidde vaak tot nieuw elan in de organisatie. Eenheden konden het juk van een centrale aansturing van zich afleggen. Verstarring maakte plaats voor dynamiek. Ook op het gebied van inrichting van processen, informatievoorziening en ICT kregen decentrale eenheden keuzevrijheid. Dat leidde tot investeringen in processen en systemen meestal met als scope de decentrale eenheid.

De gevolgen van deze decentrale vrijheden laten zich heden ten dage echter vooral negatief voelen. Er is veel overlap binnen organisaties: bepaalde bedrijfsfuncties en bedrijfsprocessen zijn verschillende keren geïmplementeerd; applicatiefuncties blijken meerdere keren voor te komen; voor identieke functies die op verschillende plekken binnen de organisatie voorkomen worden verschillende systemen gebruikt etcetera. Daarnaast blijken er veel aansluitproblemen te zijn. Processen en systemen sluiten niet of slecht op elkaar aan. Elke eenheid heeft in het verleden eigen standaarden ontwikkeld en eigen infrastructuur gekozen. Gegevensdefinities sluiten niet op elkaar aan. Deze overlap en aansluitproblemen hebben er weer toe geleid dat beheer en onderhoud van ICT steeds complexer en daardoor steeds duurder werd. Ook het aanpassingsvermogen (time-to-market) van organisaties is verslechterd.

Onder invloed van het verslechterende economische tij zijn organisaties op zoek gegaan naar manieren om kosten te besparen. Strategieën waarbij decentrale eenheden alle vrijheid kregen worden steeds meer losgelaten. Door bedrijfsfuncties en bedrijfsprocessen samen te voegen kunnen synergievoordelen worden behaald. Voor bepaalde bedrijfsfuncties zoals HRM en Finance worden zogenaamde shared service centres ingericht waar alle decentrale eenheden aan moeten meedoen en op moeten aansluiten. Decentrale eenheden zijn niet altijd gelukkig met deze ruk naar meer centralisme: een stuk autonomie en daarmee wellicht ook een stuk slagkracht gaat verloren. Het gevoel keuzevrijheid te moeten inleveren is natuurlijk ook niet prettig.

Hoe te komen van decentraal naar centraal?

Vraagstukken waar de hedendaagse organisaties mee worstelen zijn:

- Hoe krijg je decentrale eenheden meer op één lijn?
- Wat is een goede balans tussen centraal en decentraal?

Het eerste vraagstuk hoort feitelijk in de boardroom van een organisatie thuis. Er zijn organisaties die het aan decentrale eenheden zelf overlaten om samenwerking en synergie te zoeken. Omdat deze eenheden geen echt belang hebben bij samenwerking lopen dergelijke initiatieven regelmatig vast. Er is immers onvoldoende prioriteit.

Het komt ook voor dat een ICT-afdeling op zoek gaat naar mogelijkheden om synergie te bereiken, soms onder de vlag van een informatie- of ICT-architectuur. Als zo'n initiatief niet gesteund wordt door en bestuurd wordt vanuit de boardroom is de kans levensgroot dat het mislukt.

Voorwaarde nummer één voor het op één lijn krijgen van autonome eenheden is dat het initiatief daartoe wordt geleid vanuit de **boardroom**.

Daarnaast is het uitermate belangrijk om glashelder te hebben wat het doel is van zo'n initiatief. Als het doel niet helder is zullen decentrale eenheden het initiatief niet echt omarmen. Met andere woorden: er dient een heldere **business case** te zijn waarom bepaalde zaken moeten verschuiven van decentraal naar centraal.

Het derde element dat een belangrijke rol speelt is de **PR** rondom zo'n traject. Het wat en waarom van het meer aanhalen van de centrale teugels moet vaak en goed gecommuniceerd worden in de organisatie.

Het tweede vraagstuk, de juiste balans tussen centraal en decentraal, is niet zomaar te beantwoorden. Het zal van organisatie tot organisatie afhangen wat deze balans is. Dit hangt onder andere samen met de mate van overlap in bedrijfsfuncties en systemen, met de cultuur van de organisatie en de manier waarop met klanten wordt omgegaan. Teveel centralisatie leidt tot verstarring en teveel decentralisatie leidt tot anarchie en chaos. Het is de kunst om de juiste centrale kaders neer te leggen en daarbinnen de eenheden de vrijheid te laten. Vrijheid in gebondenheid dus.

De rol van architectuur en governance

Het denken en werken met **architectuur** helpt een organisatie om inzichtelijk te maken waar overlap en tegenstrijdigheden voorkomen en waar synergie mogelijk is. Met architectuur worden de centrale kaders en decentrale vrijheden ontworpen. Om dit niet eenmalig te doen, maar te zorgen dat het onlosmakelijk onderdeel wordt van de organisatie, is het verstandig het werken onder architectuur als proces in de organisatie te implementeren. Het DYA-model van Sogeti biedt daar een uitstekend referentiekader voor.

Daarnaast is het van belang om in de organisatie een vorm van besturing, **governance** genaamd, in te voeren voor het goedkeuren en sanctioneren (of belonen) van de in de architectuur vastgelegde kaders en vrijheden. De architectuur op het hoogste niveau (het bestemmingsplan van de organisatie) dient dan ook onderwerp van gesprek te zijn in de boardroom.

Martin van den Berg
2005