

Frank te Velde en Frank Roerdinkholder (Domijn): I&A is de verantwoordelijkheid van de hele organisatie

Hoe maak je I&A levend binnen de organisatie en zorg je ervoor dat het zoveel mogelijk bijdraagt aan de realisering van doelen? Met dit doel voor ogen heeft woningcorporatie **Domijn** de afgelopen zomer een nieuw I&A-beleid opgesteld.

CorporatieGids Magazine sprak daarover met Informatiemanager I&A

Frank te Velde en Manager I&A **Frank Roerdinkholder**:

“We willen I&A verder inbedden in de organisatie.”

De rol van I&A bij Domijn is volgens Frank te Velde de laatste jaren enorm gegroeid. “Om maximaal gebruik te kunnen maken van de mogelijkheden die I&A biedt en tegelijkertijd meer grip te krijgen op aspecten als kwaliteit en kosten, willen we I&A vanuit een meer centrale rol coördineren en faciliteren. Dat wil zeggen: het creëren van één organisatiebrede visie waarin belangrijke uitgangspunten zijn opgenomen en procesgangen staan beschreven. Dat geeft ons nu en in de toekomst meer houvast en duidelijkheid, en zorgt er ook voor dat I&A meer dan voorheen een gespreksonderwerp is binnen de gehele organisatie.”

Betrokkenheid

Domijn heeft haar IT uitbesteed aan haar dochtermaatschappij ITWoon. Op de vraag of het hierdoor lastiger is IT levend te houden binnen de organisatie, vertelt Te Velde: “Dat is sterk afhankelijk van hoe je als organisatie omgaat met de uitbesteding. Wanneer je IT niet zelf beheert, is het juist belangrijk om je rol als opdrachtgever heel duidelijk in te vullen. De eerdergenoemde organisatiebrede visie is daarvoor voorwaardelijk. Daarnaast is het van belang de governance goed in te richten, waarbij brede betrokkenheid binnen de organisatie door de uitbesteding opnieuw een belangrijk aandachtspunt is.”

Meer dan ondersteuning

“De laatste jaren is I&A de status van ‘procesondersteuner’

al lang ontgroeid,” gaat Frank Roerdinkholder verder. “Het is niet mogelijk om een organisatie als Domijn goed op alle niveaus te besturen zonder integrale en alomvattende I&A-oplossingen. Processen staan immers niet op zichzelf, maar alles hangt met elkaar samen. Wanneer je dat niet in je inrichting meeneemt, veroorzaakt je een complex en moeilijk te beheersen applicatielandschap met als gevolg suboptimale processen, conflictsituaties en processen die niet op elkaar aansluiten.”

En dat is volgens Roerdinkholder exact de reden waarom een nieuwe I&A-visie is opgesteld. “Bij ons was soms ook sprake van een suboptimale inrichting. Bijvoorbeeld een situatie waarin voor belangrijke databronnen niet altijd duidelijk was wie er verantwoordelijk was voor de data-kwaliteit, met als gevolg dat er soms decentrale lijsten werden bijgehouden omdat de gegevens in ons primaire systeem niet altijd betrouwbaar waren. Het was dan ook zaak I&A centraler op te stellen én meer levend te maken binnen de organisatie.”

Betrokkenheid en draagvlak

Wanneer I&A levend wordt gemaakt draagt dat bij aan de primaire doelen van een corporatie, zegt Te Velde: “De primaire focus van Domijn is om mensen met een kleine portemonnee een thuis te geven. Maar om dat te blijven realiseren heb je wel middelen nodig. Financiële

middelen, maar ook middelen die je processen ondersteunen. Bijvoorbeeld het bieden van nieuwe inzichten middels data-analyse wat je in staat stelt huurders beter van dienst te zijn. Hoe breder I&A leeft binnen de organisatie, hoe meer betrokkenheid en draagvlak er is om samen maximaal gebruik te maken van de mogelijkheden die het biedt.”

Iets van iedereen

Via het draagvlak wil de corporatie uit Enschede een situatie creëren waarbij I&A gezien wordt als iets van iedereen. Op de vraag hoe je dat voor elkaar krijgt, vertelt Roerdinkholder: “In mijn vorige functie als concerncontroller heb ik een onderzoek uitgevoerd naar de organisatie van I&A binnen Domijn. Daaruit bleek dat veel goed ging, maar het onderwerp kon profiteren van een meer structurele en bredere inbedding. Deze observatie is gedeeld met het managementteam en de RvC, die hier positief op reageerden. Vervolgens hebben wij middels een discussiemiddag gekeken hoe we deze inbedding kunnen realiseren. Deze overleggen zorgden ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op kwamen te staan. Er is nu geen afdeling meer die denkt dat I&A geen belangrijk onderwerp is. Daar komt bij dat de voordelen van de nieuwe I&A-visie langzaam zichtbaar worden voor iedereen, wat het draagvlak nog verder vergroot.”

Visie van jezelf maken

“We hebben daarbij samengewerkt met adviesbureau

Andersom,” legt Frank te Velde uit. “Zij hebben in meerdere opzichten een belangrijke bijdrage geleverd. Zo waren zij bij de eerste discussiesessies betrokken en hebben zij het management kritische vragen gesteld, vanuit zowel de inhoud als het proces. Dat zorgde voor het besef bij de groep dat de ontwikkeling van een nieuwe I&A-visie hard nodig was. Andersom heeft vervolgens ook de I&A werkgroep procesmatig en inhoudelijk begeleid, zodat we in drie maanden tijd vanuit ‘niets’ naar een volwaardige nieuwe visie konden gaan.”

“Hierbij hebben we er wel voor gezorgd dat de nieuwe visie iets van onszelf is, en niet door externen opgelegd wordt. Medewerkers van Domijn bedachten, presenteerden en bediscussieerden zelf onze standpunten per thema. Omdat er telkens enige tijd tussen de sessies zat, was er ruimte voor een moment van bezinning waardoor standpunten nog werden bijgesteld en steeds beter passend werden voor ons. En de uiteindelijke teksten die zijn opgenomen in de I&A-visie zijn allemaal door de organisatie zelf geschreven.”

Standaard, tenzij

In de nieuwe visie maakt Domijn onder andere gebruik van een ‘standaard, tenzij-strategie’. Volgens Roerdinkholder betekent deze werkwijze echter niet dat de Twentenaren inleveren op flexibiliteit. “Neem een iPhone als voorbeeld; iedereen heeft dezelfde standaard software. Maar je kunt binnen deze kaders de telefoon op veel punten alsnog



inrichten zoals jij wilt. Zo is dat ook bij de automatisering die wij voor Domijn voor ogen hebben. Daarnaast worden standaardoplossingen vaak in hoog tempo doorontwikkeld omdat de leverancier zich niet bezig hoeft te houden met uitzonderingen. Voor je het weet is er weer een nieuwe update beschikbaar die de functionaliteit aanbiedt die je nodig hebt. En daarnaast: Domijn is niet de enige corporatie in Nederland en onze processen zijn niet uniek. Laten we daarom vooral aanhaken en niet proberen zelf het wiel opnieuw uit te vinden.”

Governance

Domijn heeft naast een vernieuwde I&A-visie ook haar IT governance aangepast. Te Velde: “I&A maakt nu onderdeel uit van onze standaard rapportages en is regelmatig gespreks-onderwerp in het management en de RvC. Daarnaast hebben we afgesproken dat we I&A-projecten dezelfde governance meegeven als reguliere vastgoedprojecten. Dat wil zeggen dat het opdrachtgeverschap altijd bij een MT-lid ligt, ook voor het vergroten van de betrokkenheid van de business. Daarnaast werken we standaard met een startnotitie en een projectplan en zijn bij de I&A-manager duidelijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden neergelegd.”

“Besluiten op het gebied van I&A worden daardoor nooit decentraal genomen. I&A is expliciet aangewezen als de hoeder van onze visie en bewaker van de afgesproken kaders. Ook ITwoun is hiervan op de hoogte en helpt ons de afgesproken governance in praktijk te brengen.”

Andere mindset

Het implementeren van de nieuwe I&A-visie vraagt veel van de organisatie, legt Frank Roerdinkholder uit. “Het is niet

alleen nóg een onderwerp waarin collega’s zich moeten verdiepen, maar het vraagt ook om een cultuurverandering. De mate waarin de I&A-wensen van de organisatie centraal staan is namelijk ook veranderd. Het lijkt wellicht prettig wanneer bijna al je verzoeken worden gerealiseerd, maar in de praktijk kan dit leiden tot uitvoeringsproblemen en projecten die in zowel tijd, geld en kwaliteit buiten de kaders komen. Nu willen we werken met standaard oplossingen. Dat betekent dat collega’s niet langer altijd precies krijgen wat zij wensen. Soms zullen we processen moeten aanpassen om aan te kunnen sluiten op de softwarestandaard. Daar is wel een andere mindset voor nodig.”

Menselijke kant

Op de vraag hoe ver Domijn inmiddels is met de nieuwe visie en welke stappen nog moeten worden gezet, vertelt Te Velde: “De visie is vastgesteld en de inrichting van de organisatie grotendeels afgerond. Inmiddels zijn de eerste effecten al zichtbaar. Nieuwe I&A-projecten vliegen we conform de afspraken aan. Daarbij proberen we zoveel mogelijk aspecten van de I&A-visie te realiseren, maar we accepteren dat dit nog niet altijd lukt. We zitten momenteel in een overgangperiode en het zal tijd kosten voordat we optimaal functioneren.”

Het menselijke aspect is daarbij erg belangrijk, sluit Frank Roerdinkholder af: “Je kunt wel afspreken dat je anders gaat werken, maar dat heeft voor veel collega’s in meer of mindere mate gevolgen. Je moet hen de tijd geven om aan deze nieuwe situatie te wennen. Want het allerbelangrijkste blijft het draagvlak in de organisatie. Dat is er nu, en willen we koste wat kost vasthouden. I&A is immers geen feestje van de gelijknamige afdeling, maar een verantwoordelijkheid van de hele organisatie.” ■