

## 3D-PRINTING: SNEL VAN ONTWERP NAAR PRODUCT

TNO in wereldwijde top van ontwikkelen nieuwe processen, materialen en equipment

Wij gebruiken cookies om uw beleving te verbeteren



“Bij een nieuwe dienst kijken we niet alleen naar het **huidige IT-landschap**, maar ook of het In het **strategisch plan** past.”



## Strategische informatiekeuzes bij TNO

De IT-afdeling van onderzoeksinstituut TNO wil de 3000 medewerkers zo goed mogelijk ondersteunen bij hun activiteiten. Reden voor de IT-afdeling om over te stappen op een 'Demand & Supply'-structuur. In deze structuur spelen de informatiemangers een belangrijke rol. De informatiemangers adviseren de business over strategische keuzes rondom bijvoorbeeld integratie, 'self service' en het delen van research met partners. Zo nemen zij de regie in de vertaalslag van business vraagstukken naar IT-middelen.



"We waren ooit een klassieke IT-afdeling," vertelt Edwin Kluiters, informatiemanager bij TNO over de aanleiding om informatiemanagement anders in te richten. "We wilden echter verder gaan, en de 3000 medewerkers binnen TNO vanuit IT zo goed mogelijk ondersteunen bij hun activiteiten."

### "DE REGIE OVER IT SPEELT EEN BELANGRIJKE ROL"

Met deze ambitie is zorgvuldig gekeken naar een nieuwe inrichting van de IT-organisatie. "We zijn overgestapt op een 'Demand & Supply'-organisatie, onder de naam Information Services. Binnen de nieuwe structuur speelt de regie over IT een belangrijke rol."

### Ruimte voor regie

"Om ruimte voor de regierol te kunnen creëren, hebben we de IT-activiteiten opgedeeld in een operationeel, tactisch en strategisch niveau," zegt Edwin. "Op het operationele niveau levert de service desk IT-diensten op aanvraag. Binnen de regieafdeling houden de business relation managers zich bezig met de tactische zaken, terwijl de informatiemangers zich richten op de strategische vertaalslag van de business

vragen naar IT-middelen." "We zien duidelijk dat de rol van informatiemanager steeds meer in opkomst is, en volwassener wordt," vertelt Marjo de Keizer van Innoves. Marjo heeft in de rol van interim informatiemanager, en later als business relation manager, deelgenomen aan de transitie.

Binnen de nieuwe structuur is een duidelijke scheiding aangebracht tussen de diverse rollen. "De informatiemangers kijken naar de gewenste functionaliteit; dit is inrichtingsonafhankelijk. De productkeuze en inrichting worden vervolgens bepaald door de architecten van de Supply-afdeling, die daarvoor afstemmen met de interne en externe service providers."

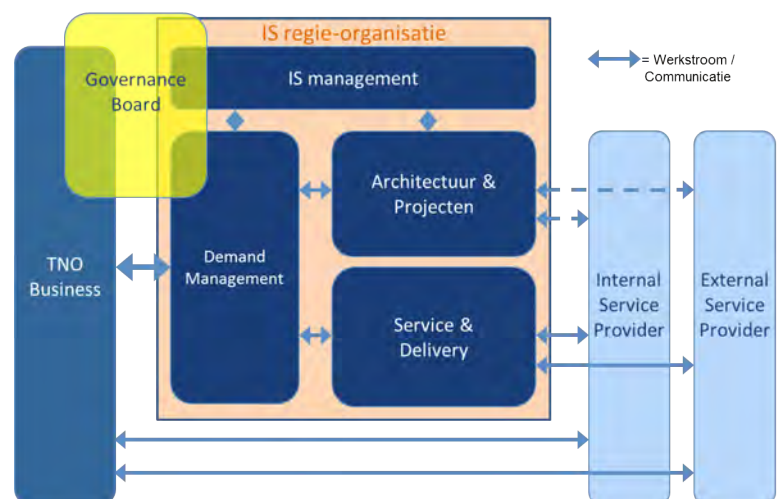


Fig. 1: De opbouw van Information Services.

“De uitvoering vindt plaats in de projectorganisatie, gevolgd door een overdracht naar de interne of externe service provider. Deze zijn verantwoordelijk voor de levering van de overeengekomen diensten. De service managers in de afdeling Supply bewaken vervolgens de nakoming van afspraken door de service providers,” vertelt Edwin.

## Faciliteren van de **business**

De informatiemangers hebben een strategisch plan geschreven dat aangeeft wat de belangrijkste ontwikkelingen in de komende jaren zijn met betrekking tot het TNO-informatielandschap. Om tot dit informatieplan te komen, hebben de informatiemangers uit de jaarplannen van alle organisatieonderdelen de IT-componenten vergeleken en daaruit de doelen gestedilleerd. “We hebben 15 doelen vastgesteld, waaruit we twee kortere termijn doelen hebben gekozen,” vertelt Edwin. “Ten eerste willen we de shared research programma’s ondersteunen. Kennis is het product van TNO; we willen de interne en externe samenwerking hierover goed faciliteren met IT-middelen.”

Het tweede doel richt zich op zoveel mogelijk ‘self service’ ontwikkelen voor de medewerkers. “Dit past in de huidige ontwikkelingen, waarbij IT-afdelingen en andere stafafdelingen zoals HR binnen organisaties steeds kleiner worden. Medewerkers kunnen nu bijvoorbeeld via een tool hun secundaire arbeidsvoorwaarden kiezen, die vervolgens automatisch verwerkt worden. HR kijkt op de achtergrond wel mee, maar de medewerker kan het zelf vanuit zijn werkplek regelen.” Hetzelfde geldt voor de IT-diensten; uit een groeiende servicecatalogus kan een medewerker die diensten uitzoeken die hij nodig heeft voor zijn dagelijkse werkzaamheden.

## Strategische **keuzes**

“Het leveren van deze diensten wordt gedaan via de ISP (Internal Service Providers) en ESP (External Service Providers). Supply zorgt voor de kaders waarbinnen die levering moet plaatsvinden, zoals ITIL-gebaseerde procesafspraken, en bewaakt de contractuele afspraken. De rol van de informatiemanager draait vooral om het maken van strategische keuzes, zodat de business ook in de toekomst goed ondersteund wordt,” vertelt Marjo. “De planningshorizon wordt daarbij

korter door het hoge verandertempo, wat impact heeft op de meerjarenplannen. Vijf jaar vooruitkijken lukt haast niet meer binnen het IT-vakgebied, één tot drie jaar vooruit plannen is het maximaal haalbare.”

Bij nieuwe ontwikkelingen wegen de informatiemangers de strategische voor- en nadelen van de keuzes zorgvuldig af. “We kijken niet alleen of de nieuwe dienst in het huidige IT-landschap past, maar ook of het in het strategisch plan past. Neem bijvoorbeeld de cloud als deliverymodel. De cloud kan veel doelen ondersteunen, waaronder het delen van research. Daar komen echter wel vragen bij kijken als ‘hoe kunnen we onze data opslaan in de cloud’, ‘hoe beschermen we die data’ en ‘is dat ook iets voor TNO’,” vertelt Edwin.

## Van spaghetti naar **hamburger**

Een goed voorbeeld van strategische keuzes is het dilemma rondom integratie. “Vroeger kochten we oplossingen die alle applicaties point-to-point met elkaar integreerden, nu willen we dat anders doen,” stelt Edwin. “We kiezen liever voor een ‘hamburger’-model. Hierin bevat het onderste broodje alle applicaties, terwijl het bovenste broodje de eindgebruikers in de business voorstelt. De middenlaag - het ‘gehakt’ - moeten wij als IT gaan regelen. Daar moeten we geen spaghetti creëren met rechtstreekse verbindingen tussen alle applicaties en elke gebruiker. We streven naar integratie met een applicatieonafhankelijk ontkoppelpunt, de TBA (TNO Basis Administratie). En, gegevensuitwisseling op basis van een standaardprotocol via webservices.”

Hij vergelijkt het met de apps op een smartphone. “Als je het nieuws wilt bekijken, ga je naar nu.nl. Dat is jouw ingang naar een heel IT-landschap van nieuwsvoorzieningen, maar dat zie je als gebruiker niet en wil je ook niet zien.”

## Over TNO

Het doel van de 3000 medewerkers van TNO (Nederlandse organisatie voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek) is om kennis toepasbaar te maken voor bedrijven en overheden. TNO is in 1932 bij wet opgericht en heeft als publiekrechtelijke organisatie een onafhankelijke positie.

“Wij moeten ervoor zorgen dat we de lijn tussen de gebruiker en het IT-landschap op een efficiënte en effectieve manier inrichten. Daarbij streven we niet alleen naar maximale integratie, maar ook maximaal geregeld via één kanaal, zonder individuele verbindingen tussen applicaties.” “Directe integratie levert veel op, maar het kost ook veel,” zegt Marjo. “Het geheel wordt snel onbeheersbaar, omdat elk touwtje aan een ander touwtje geknoopt zit. Bovendien hoef je geen maatwerk meer te doen, omdat de applicatie schoon blijft. Zo kan bijvoorbeeld SAP gestandaardiseerd blijven.”

### **IT als enabler**

De resultaten van de nieuwe IT-structuur zijn positief. “We kunnen de business beter faciliteren met IT-middelen. Neem de snellere zoekmachine die we hebben geïmplementeerd. Hiermee kunnen de onderzoekers efficiënter informatie ontsluiten, zodat ze minder tijd kwijt zijn aan zoeken,” vertelt Edwin. “Niet alleen verdienen de investeringen zichzelf terug met kostenbesparingen, maar het werkt ook prettiger.”

Vroeger waren er decentrale IT-afdelingen, waarbij elk onderdeel zelf oplossingen inzette. “Hierdoor werd het IT-landschap minder beheersbaar en beheerbaar. Het is onze rol om dat terug te brengen, en aan te geven dat de gewenste functionaliteit bijvoorbeeld voor 80% lijkt op de vraag vanuit een ander business onderdeel. In plaats van twee oplossingen koop je er dan maar één. Daardoor ontstaat een efficiëncyslag en een betere onderhandelingspositie met de softwareleveranciers.”

Een goed samenspel met de business is daarbij essentieel. “Bij de gesprekken met de business is het goed om je echt te verdiepen in wat er speelt binnen een research centrum; welke problemen spelen er en hoe kunnen we deze afdelingen goed faciliteren,” zegt Edwin. “Wij willen dat IT een enabler is voor de business.”



**“Meer ruimte én meer behoefte”**  
– Marjo de Keizer –

**“De rol van informatiemanager wordt steeds belangrijker binnen organisaties. Uitvoerende IT-activiteiten worden meer en meer geoutsourcet naar leveranciers, denk bijvoorbeeld aan ontwikkelingen rondom de cloud. Daardoor komt er meer ruimte voor én meer behoefte aan de regierol van de informatiemanager. Hoe kan IT de bedrijfsvraagstukken ondersteunen?”**

### **Meer weten?**

Benieuwd naar de impact van informatiemanagement? Neem contact op met Marjo de Keizer via 078-6121754 of [marjo.de.keizer@innoves.nl](mailto:marjo.de.keizer@innoves.nl).

**innoves**<sup>®</sup>

Organisaties moeten zichzelf continu vernieuwen om succesvol te blijven. Het gericht toepassen van IT maakt deze doorlopende behoefte aan innovatie mogelijk.

Met een nuchtere blik en jarenlange expertise slaat Innoves de brug tussen de nieuwste ontwikkelingen in de bedrijfsprocessen en de IT-vakgebieden SAP, internet en cloud. IT is geen doel op zich, maar een krachtig hulpmiddel.

Door het doelgericht, daadkrachtig en deskundig toepassen van IT, verbeteren we de concurrentiekracht en de bedrijfsvoering. Innovaties brengen zo op elk niveau van de organisatie snelheid, eenvoud en kostenbesparingen.

[www.innoves.nl](http://www.innoves.nl)