



# BANDBREEDTE

Het thema van dit nummer is Business Intelligence. Dit heeft niets van doen met de 'goochemheid' waarmee zaken worden gedaan, maar wel met de schrandereheid waarmee tegen het zakendoen wordt aangekeken en de slimheid waarmee voortbrengingsprocessen worden ingericht.

Ruwweg is er een tweetal stromingen te ontdekken: zij die het doel tot middel hebben verheven en omkomen in, al dan niet, performance-gegevens over hun voortbrengingsprocessen en zij die Business Intelligence gebruiken als middel om hun business performances te bewaken. En misschien doe ik die laatste categorie nog wel te kort als ze dit middel ook inzetten ter ondersteuning van analyses ten behoeve van de voortbrengingsprocessen.

Kortom, Business Intelligence heeft te maken met het voorzien in informatie over en uit de dagelijkse operatie van een organisatie (de 'uithoud'), maar kan breder worden ingezet, bijvoorbeeld om inhoudelijke beslissingen te ondersteunen (de inhoud). Gegeven de omvang van deze column kies ik er voor om te focussen op het eerste. De *tooling* op dit vlak is redelijk toegankelijk en voor sommige management-posities bekledende personen ook nog te bedienen voor het maken van ad hoc dwarsdoorsneden, en daar is op zich niets mis mee. En zo worden de tools dan ook gretig aan de man gebracht en gebruikt. Maar met welk resultaat? Een goede intelligence is cruciaal voor het inzicht in wat er omgaat in de organisatie en is, als stuurgegevens halend middel, bepalend voor de grip die bestuurders hebben op de gang van zaken. En dat laatste is *hot*, echter het klinkt in het Engels meer sexy: In Control.

In het bovenstaande is het al een aantal keren naar voren gekomen; BI is een *middel*. Dat betekent dus dat er nog meer moet gebeuren voordat het middel de bedoelde gegevens gaat leveren. Niet zelden is er geen of weinig verband tussen de meetparameters of definities ervan op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De link tussen de eerste twee is wazig, de verbinding tussen de laatste twee onhelder. De verticale verantwoording is daarmee onvoldoende geborgd, het is als het besturen van een fiets met een gebroken stuurstang. Ik kan u verzekeren, dat is een onprettige

aangelegenheid. De tools leveren keurig informatie op over de horizontale verantwoordingslijn, hoe het staat met de voortgang van het productieproces of het programma. En op zich kan die informatie ook nog correct zijn, echter alleen op dat niveau. Daarnaast garandeert het niet dat er tussen voortbrengingsprocessen onderling sprake is van aansluiting of synergie.

Er is dus meer nodig om, met behulp van Business Intelligence, in control over de organisatie te geraken, en dan gaat er een hele wereld aan consultancy op dit vlak open. Voordat de tooling wordt ingericht, moet eerst worden bedacht en ontworpen hoe de besturing en effectmeting van die besturing plaats moet vinden. Het aloude 'bezint eer ge begint' dus. Waartoe zijn we als organisatie op aarde, wat willen we als organisatie zijn, hoe gaan we dat dan (proces)vorm en inhoud geven en op welke wijze en langs welke meetpunten gaan we dat beheersen en besturen. Langs welke formules worden meetpunten op activiteitsniveau van de werkvloer geschraapt en geaggregeerd tot informatie op een besturingsniveau.

Op welke wijze wordt voorkomen dat er in het aggregatieproces door menselijk handelen meetgegevens worden gemanipuleerd? Niets menselijks is ons vreemd en targets kunnen deze bijeffecten beïnvloeden. Wat vindt u mooier, op operationeel procesniveau vandaag rapporteren dat er nog vijf van de 100 zaken open staan (95 procent o.k., not on target) of rekening houden met de daadwerkelijke afsluiting van drie zaken morgen en de rapportage bijwerken tot 2 zaken open (98 procent o.k., boven target). Let wel, dit is geen hypothetisch geval, dit is te vaak realiteit. En hoeveel processen en operaties heeft uw organisatie lopen? Heeft u wel eens nagedacht over welk effect dit op de (be)sturing van een organisatie heeft. Positief geformuleerd verruimt het de bandbreedte van uw besturing. Over de beheersing doe ik geen uitspraak, maar ik hoop dat u niet met een mammoettanker vaart.

**Bert van der Linde**

(a.c.vd.linde@freeler.nl) is consultant op het grensvlak van Business en ICT.

