

Situatie kwam niet langer tegemoet aan nieuwe wensen

TOEKOMSTVASTE INVESTERING

Wettelijke eisen waaraan alle basisregistraties in Nederland moeten voldoen en de wens om de administratieve lasten voor ondernemers te verlichten, onder andere door meer diensten online aan te bieden, waren de aanleiding voor de Kamer van Koophandel om de volledige ICT-omgeving te consolideren en standaardiseren. In oktober dit jaar gaat de nieuwe omgeving live. Wat komt er allemaal bij kijken om een idee om te zetten naar realiteit?

Door Mirjam Hulsebos

De Kamer van Koophandel heeft drie belangrijke taken: voorlichting geven aan (startende) ondernemers, registratie in het Handelsregister en het stimuleren van de regionale economie. Ons land telt sinds 2008 twaalf regionale Kamers van Koophandel – daarvoor waren dat er 21 – en een overkoepelende landelijke organisatie die in opdracht van de regionale Kamers verantwoordelijk is voor het beleid en die vanuit shared service centers centrale diensten levert aan de regionale Kamers. ICT is er daar één van.

Mansour Jouhri is als CIO verantwoordelijk voor ICT. Hij ziet het als zijn missie om ICT als middel en *enabler* in te zetten om de doelstellingen van de Kamer van Koophandel te bereiken. “Onze organisatie heeft in een meerjarenbeleidplan een aantal doelen gesteld. We willen de flexibiliteit van de organisatie verhogen om goed in te kunnen spelen op de steeds sneller veranderende klantbehoeften. Dit vereist een kortere time-to-market van nieuwe diensten. Daarnaast willen we de tevredenheid van ondernemers over onze dienstverlening verhogen, onder meer door zoveel mogelijk diensten online beschikbaar te stellen en ze zo laagdrempelig mogelijk te maken.”

De ICT-organisatie is daarbij een strategische partner van de directie: organisatie- en ICT-ontwikkeling zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en kunnen elkaar versterken. “Zo hebben we bijvoorbeeld een selfservice site ontwikkeld voor notarissen en ondernemers, waar ze vanaf eind 2009 zelf online de gegevens van een nieuwe onderneming kunnen invoeren en binnen drie uur een uittreksel uit het Handelsregister krijgen. Nu moeten ondernemers bijvoorbeeld nog zelf naar de KvK komen.”

Centraal Handelsregister

Toen Jouhri in 1995 bij de KvK binnen kwam, was er sprake van een decentrale aanpak die niet voldoende toekomstbestendig was. Uit dat jaar stamt het eerste masterplan voor een centraal ICT back-end en uniforme werkplekken voor alle regionale Kamers van Koophandel. “Vanuit ICT-oogpunt gezien was het een voor die tijd revolutionair, maar goed doortimmerd plan. Wat we echter destijds niet goed hebben ingeschat, waren de organisatorische gevolgen. Natuurlijk hadden we één visie en één beleid, maar de processen en systemen waarmee we werkten, verschilden per regio en daarmee waren de organisatorische gevolgen op dat moment te ingrijpend.” Vijf jaar later, zo rond 2000, kreeg dat eerste project een ver-

volg in het Centraal Digitaal Handelsregister. De organisatie besloot één groot landelijk Handelsregister te bouwen in plaats van de 21 regionale registers. Er kwam één landelijke database waarin alle mutaties plaatsvonden, maar het maken van uittreksels bleef uiteindelijk een regionale taak, vertelt Jauhri. “De invoering van het landelijke handelsregister was noodzakelijk om te kunnen voldoen aan de wettelijke eisen. Bovendien kwam het tegemoet aan onze wens om diensten via internet te ontsluiten. In dat opzicht was het een zeer succesvol traject. Voor het verstrekken van uittreksels bleven echter regionale systemen en applicaties bestaan.”

En dat zorgde soms voor problemen. Want hoe voer je wijzigingen gecontroleerd en tijdig door als er 21 verschillende infrastructuren bij de regionale Kamers in gebruik zijn? Als ergens een technisch probleem ontstaat, waar ligt dan de oorzaak? Jauhri: “De KvK had een WAN met leased lines naar alle 21 kamers en de 76 bijkantoren. Iedere kamer had een eigen ICT-architectuur en werkte met eigen applicaties. Het was enorm ingewikkeld om incidenten te managen, want de oorzaak ligt vaak op een andere plek dan waar het probleem zich openbaart.”

Uniformiteit en standaardisatie

Omdat het Handelsregister deel gaat uitmaken van het stelsel van basisregistraties, moet het voldoen aan de eisen die de overheid aan een basisregistratie stelt. Jauhri: “In het kader van administratieve lastenverlichting wil de overheid toe naar een systeem waarbij burgers en bedrijven bepaalde informatie maar één keer aan de overheid hoeven te verstrekken. Daarvoor moeten onder andere alle basisregistraties aan elkaar worden gekoppeld. De overheid heeft een programma van eisen opgesteld waar al die registraties aan moeten voldoen. Niet alleen het Handelsregister valt onder het stelsel van

Doel achter het vernieuwen van de ICT-omgeving

De Kamer van Koophandel heeft een drieledig doel om zijn ICT-omgeving te vernieuwen:

- Administratieve lastenverlichting voor ondernemers, door onder andere meer diensten online aan te bieden;
- Creëren van een solide ICT-basis voor de primaire taken van de Kamer van Koophandel;
- Voldoen aan de nieuwe wettelijke eisen vanuit de nieuwe rol van het Handelsregister in het stelsel van basisregistraties.

De vernieuwing van de ICT-omgeving bestaat uit: consolidatie en standaardisatie van de ICT en hand-in-hand daarmee de uniformering van werkprocessen van de Kamers van Koophandel.

Foto: Harry Otto.



GIO Mansour Jauhri: “We zijn bezig met het modelleren van de processen om tot één uniforme werkwijze te komen”.

basisregistraties, maar bijvoorbeeld ook de gemeentelijke basisadministratie en het RDW.”

Omdat het Handelsregister een basisregistratie wordt, veranderen de eisen aan de werkprocessen en de ICT-voorzieningen. Hierdoor ontstaat enerzijds de noodzaak om bedrijfsprocessen te uniformeren. Anderzijds moeten de ICT-voorzieningen worden geconsolideerd en gestandaardiseerd. Handelsregister en ICT-voorzieningen zijn niet los van elkaar te zien en vormen samen de basis voor het ICT-beleidsplan.

De directie omarmde Jauhri's masterplan voor standaardisatie, centralisatie en consolidatie en liet over de plannen een audit door Deloitte doen. In essentie vertelt het beleidsplan hoe de toen nog 21 en inmiddels twaalf regionale Kamers van Koophandel gaan komen tot uniformiteit en standaardisatie

op ICT- en procesgebied. Een nieuw Handelsregister en een SOA voor alle overige systemen vormen daarvoor de kern. In mei 2007 kreeg Jouhri groen licht. De directies van de Kamers van Koophandel hadden heel goed in de gaten dat de twaalf kamers nooit op een uniforme manier konden gaan werken als de onderliggende systemen allemaal anders zijn en vice versa. Dat maakt het bovendien heel moeilijk om diensten online aan te bieden.

Nieuw Handelsregister

De Kamer van Koophandel begon met het neerzetten van een solide en schaalbare infrastructuur die de basis vormde voor de transitie. Niet alleen kwam er een nieuw WAN, ook werden de meer dan 30 AS/400-omgevingen geconsolideerd (in één fysieke Power 595 met i5/OS en AIX partities) en werden de optical opslagsystemen vervangen door een Storage Area Network. Deze infrastructuur bedient momenteel zowel de oude als de nieuwe applicaties en maakt zo een kostenefficiënte maar vooral ook beheersbare overgang naar de nieuwe omgeving mogelijk.

Voor het nieuwe Handelsregister-systeem besloot Jouhri schoon schip te maken en de oude legacy-omgeving volledig te vervangen door een nieuwe architectuur. De legacy-omgeving kende geen duidelijke scheiding tussen gegevens, bedrijfs- en presentatielogica: "Achter het oude systeem zat geen databasestructuur. Wat een medewerker moest invoeren, was vastgelegd in schermen in plaats van in de bedrijfslogica van het systeem. Om foutieve invoer te voorkomen, werd gewerkt met combinatieschermen. Dat was erg ingewikkeld en het duurde een tijd voordat nieuwe medewerkers hun weg vonden in het systeem", vertelt Jouhri. Geen omgeving die je gemakkelijk online beschikbaar kon maken voor ondernemers.

Een ander probleem was dat het in het oude systeem niet verplicht was om alle velden in te vullen. De database was dan ook niet compleet. Bovendien bood het systeem veel vrije velden, die naar eigen inzicht door de medewerkers werden gebruikt. Handig als je in een specifiek record kijkt, maar nutteloos als je analyses wilt maken of bedrijven met bepaalde kenmerken wilt selecteren. In het nieuwe systeem komen dan ook geen vrije velden meer voor maar wordt deze aanvullende informatie op een gestructureerde manier vastgelegd. Aan de migratie ging het project Stofkam vooraf. "Ongeveer tien procent van de 1,8 miljoen records kon niet een-op-een worden gemigreerd. Die moesten eerst worden opgeschoond en aangevuld. Een enorm karwei", aldus Jouhri.

Tot slot worden naast de infrastructuur en het Handelsregister alle applicaties 'aan de achterkant' vervangen: CRM-, financiële en andere systemen die de bedrijfsprocessen ondersteunen. Dit is noodzakelijk om tot een uniforme werkwijze met uniforme processen bij alle twaalf de regionale Kamers van Koophandel te komen. Jouhri: "Wij kennen negen of tien hoofdprocessen die over alle drie onze kerntaken – registratie,

Keus voor IBM middleware

De Kamer van Koophandel Nederland heeft gekozen voor IBM WebSphere DataPower als SOA-platform. "Dit is een mooi voorbeeld van een oplossing waarin functionaliteiten zitten die we vroeger zelf moesten ontwikkelen. Nu kiezen we ervoor standaard functionaliteit te kopen in plaats van zelf te ontwikkelen. Het ontwikkelwerk wordt daarmee steeds meer een kwestie van configureren in plaats van programmeren. We hebben de keuze voor DataPower gemaakt vanwege de verwachte grote volumes", zegt Jouhri.

Reeds in 2003 werd de keus voor IBM SOA-technologie gemaakt. Toen deed de Kamer van Koophandel zijn eerste experiment met SOA, in het project 'muteren via internet'. "Dit project is uiteindelijk stopgezet, maar we hebben er wel veel van geleerd. Bovendien waren we enthousiast over het concept en de mogelijkheden van de middleware van IBM die we hiervoor gebruikten."

En zo kwam IBM nu dus weer in beeld. "We werken met veel IBM-systemen. Het nieuwe middleware-ontwerp moest kunnen aansluiten bij dit bestaande landschap, maar moest ook een groei kunnen faciliteren naar de nieuwe wereld. Het is immers een verbouwing met de winkel open. DataPower paste hier het best bij. De huidige inzet van DataPower als ESB is dus eigenlijk een doorontwikkeling van ons eerste experiment in 2003."

voorlichting en stimuleren van economische groei – heen liggen." In de legacy-omgeving was integratie tussen deze kerntaken verworpen tot een spaghetti van koppelingen tussen applicaties en regionale en centrale systemen. Om een nieuwe spaghetti te voorkomen vindt de ICT-ontwikkeling nu onder architectuur plaats: een centrale architectuurautoriteit ziet toe op de integratie. Dit begint bij het vaststellen van de werkprocessen. "We zijn momenteel bezig met het modelleren van de processen om tot één uniforme werkwijze te komen voor alle Kamers van Koophandel", zegt Jouhri.

Iteratief ontwikkelproces

In plaats van te wachten tot de business al die processen in kaart heeft, besloot hij om ook alvast te gaan bouwen aan de SOA-infrastructuur. Door de infrastructuur en het gebruik daarvan gelijktijdig te ontwikkelen ontstaat een beter wederzijds inzicht vanuit ICT en bedrijfsvoering. Hierdoor kunnen sneller ontwerpbeslissingen worden genomen en wordt tijd gewonnen.

Om een dergelijke complexe ontwikkeling goed te laten verlopen, is gekozen voor een iteratieve aanpak waarbij de gebrui-

kers en eigenaren dicht betrokken kunnen worden. "We laten de business iedere zes weken zien hoe ver we zijn. In Powerpoint presentaties tonen we hoe het systeem eruit komt te zien, welke schermen we voor ogen hebben etcetera. Als we bijvoorbeeld de inschrijving voor de rechtsvorm eenmanszaak af hebben, laten wij de business dit proces testen. Zij melden ons waar ze tegenaan zijn gelopen. Op deze manier kan de business continu meekijken en meebeslissen." Tegelijkertijd brengt de business hun eisen en wensen in kaart. De voorproefjes die het team van Jouhri ze laat zien,

Procesanalyse en ontwerp infrastructuur tegelijkertijd

De Kamer van Koophandel heeft ervoor gekozen om niet volgtijdelijk te werk te gaan en eerst de processen te modelleren, om ze vervolgens te gaan automatiseren. In plaats daarvan kozen ze voor een gelijktijdige aanpak. Een goede keus, meent Karl Köll, senior IT-architect bij IBM. "Vaak wordt de introductie van SOA-technieken geïnitieerd door de verandering van een business process of de bouw van een applicatie. Business afdelingen voeren de druk op de CIO op om in hoog tempo nieuwe IT-functies te ontwikkelen. Dan draait het al snel om functionaliteiten en wordt vergeten dat voor een succesvolle implementatie specifieke eisen worden gesteld aan de infrastructuur: hardware, middle-ware en software. De verleiding is vaak groot om niet de tijd te nemen en het budget ter beschikking te stellen om eerst het fundament te leggen. Daarom is het slim om de bouw van de SOA-infrastructuur los te koppelen van de uitvoer van individuele business projecten. De Kamer van Koophandel heeft dat goed gedaan."

Er is nog een andere reden waarom de Kamer van Koophandel er voor koos om al aan het fundament te bouwen voordat de processen waren uitgekristalliseerd, zegt CIO Mansour Jouhri. "Wij faciliteren de business bij het precies formuleren van dat wat ze van een applicatie verwachten." Door vast te gaan bouwen en hen in een vroeg stadium de eerste concepten te laten zien, maak je inzichtelijk wat er mogelijk is. De business snapt dan beter wat wij als ICT-afdeling met bepaalde termen bedoelen. Je ontwikkelt een gezamenlijk referentiekader. Uiteindelijk creëer je zo een betere afstemming tussen business en IT dan wanneer je eerst wacht tot de business alle requirements op papier heeft gezet en uiteindelijk teleurgesteld is omdat wat jij hebt gebouwd toch niet helemaal is wat men bedoelde."

brenge hen vaak op nieuwe ideeën. Dat is enerzijds goed voor de acceptatie, maar je moet er ook voor waken dat je niet doorschiet, weet Jouhri. "Er zit natuurlijk een grens in termen van geld en tijd aan de wensen die je kunt honoreren. Het is mijn taak de business duidelijk te maken wat wel en niet kan. Ik gebruik daarvoor vaak metaforen. Bijvoorbeeld door de vergelijking te maken met de aanschaf van een keuken. Heel leuk, een cooker waar te allen tijde kokend heet water uit komt. Maar heb je die extra's nodig en zo ja, wat bespaar je dan in je processen om die meerkosten te rechtvaardigen? Door het uit de ICT te trekken en te vertalen naar een wereld die ze wel goed kennen, begrijpt de business beter hoe dingen met elkaar samenhangen en zien ze dat elke extra functionaliteit geld kost."

Natuurlijk kost het tijd om de organisatie op deze manier mee te krijgen. Maar ook daarvoor gebruikt Jouhri graag een metafoer: "Je kunt wel heel snel willen, maar in een Ferrari passen maar twee mensen. Wil je iedereen meekrijgen, dan moet je de bus nemen."

Op 1 oktober moet de nieuwe omgeving grotendeels live gaan. Vanaf eind 2009 kunnen bedrijven ook mutaties online doorvoeren en kunnen nieuwe bedrijven zich online inschrijven. De CRM-applicatie volgt in 2010. Op de vraag of de Kamer van Koophandel deze planning gaat halen, lacht Jouhri: "Als je denkt dat je in control bent, dan ga je eigenlijk te langzaam. Je moet in zo'n traject risico's durven nemen. Wij werken niet met vuistdikke projectplannen en plannings tot op de dag nauwkeurig, maar we ontwikkelen op een iteratieve manier. Dat betekent dat je niet volledig grip hebt op wat er gebeurt. Dat is niet erg, zo lang je het maar beheersbaar houdt en zo lang je er maar voor zorgt dat het hoofddoel voor iedereen helder blijft: uniformiteit en standaardisatie in processen en systemen. We moeten niets doen wat daar tegenin druist."

Einddoel in zicht

Als de nieuwe ICT-omgeving straks wordt opgeleverd, kunnen niet alleen alle bedrijven in heel Nederland zich online inschrijven in het Handelsregister, mutaties doorgeven of een uittreksel opvragen, ook werken de twaalf regionale Kamers van Koophandel dan op een uniforme en gestandaardiseerde manier. Jouhri: "Het is niet de bedoeling alle regionale Kamers in een keurslijf te persen, we willen hun processen vereenvoudigen en ze de juiste ondersteuning bieden. Door de implementatie van de SOA te koppelen aan het nieuwe Handelsregister, kregen we de organisatie daarin mee. Het Handelsregister is immers het bindmiddel in onze organisatie, iedereen snapt dat we daar allemaal op dezelfde manier mee moeten omgaan. Van daaruit hebben we de organisatie duidelijk kunnen maken dat we er voordeel uit halen als we ook de andere processen en systemen uniformeren en standaardiseren."

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.