

Het organiseren van grip en sturing in complexe IT-vraagstukken

Robin Dorsman (26 januari 2020)

Aanleiding en context

Dit artikel gaat over het organiseren van grip en sturing op complexe IT-vraagstukken in complexe samenwerkingsverbanden. De ontwikkeling dat innovatie steeds sneller gaat, is een trend die door blijft zetten en in toenemende mate vraagt om andere manieren van besluitvorming en opereren. Hierin zijn met name de IV en Digitalisering aandrijvers van innovatie, die continu in beweging blijft. Omdat deze componenten op alle vlakken in de dienstverlening dan wel organisatie ingrijpen, is dit niet meer als een 'stand alone' proces te organiseren. Er zal een andere organisatievorm ingericht moeten worden om samen de goede dingen goed te doen waarbij innoveren, veranderen en blijven ontwikkelen de rode draad is. Verbinding binnen organisaties, maar ook met organisaties buiten de eigen organisatie, is de sleutel tot succes. Maar hoe doe je dit? Hoe zorg je ervoor dat je samen organisch met grip in staat bent de goede dingen goed te doen? Dit is complex, maar weldegelijk op te lossen. Een virtueel IT-Deltaplan is niet eenvoudig, maar het kan zeker als er consensus is over de wijze waarop je wilt samenwerken en sturen op gezamenlijke opgaven.

Zoals het onderwerp al laat zien, gaat dit artikel niet over IT an sich. De visie in deze is dat IT vooral gaat over de wijze van organiseren en acteren van een organisatie dan wel complexe samenwerkingsvorm als ecosysteem, alliantie of keten.

Een veel voorkomende misvatting is dat de inzet van IT alles oplost. Juist in de (politieke) context van de Rijksoverheid en bijbehorende ketensamenwerkingsverbanden (het recente voorbeeld van de Toeslagenaffaire laat duidelijk de complexiteit in samenwerking en realisatie zien, en ook de Loonaangifteketen en Strafrechtketen) zijn IT-vraagstukken complexe organisatievraagstukken geworden. Het is complex, omdat er veel spelers zijn met verschillende belangen en bovenal omdat zij anders zijn georganiseerd. Daardoor is informatieverzameling en -ontsluiting verschillend van aard, terwijl gedragen besluitvorming in deze complexiteit van belang is. Ruwe informatie –je feiten– moeten daarom van alle betrokken partijen op orde zijn, zodat deze op de juiste waarde kan worden ingeschat ten behoeve van adequate besluitvorming. Een effectieve samenwerking die niet altijd vanzelfsprekend is dus, waarbij geldt dat samenwerking geen lineair organisatieproces (meer) is.

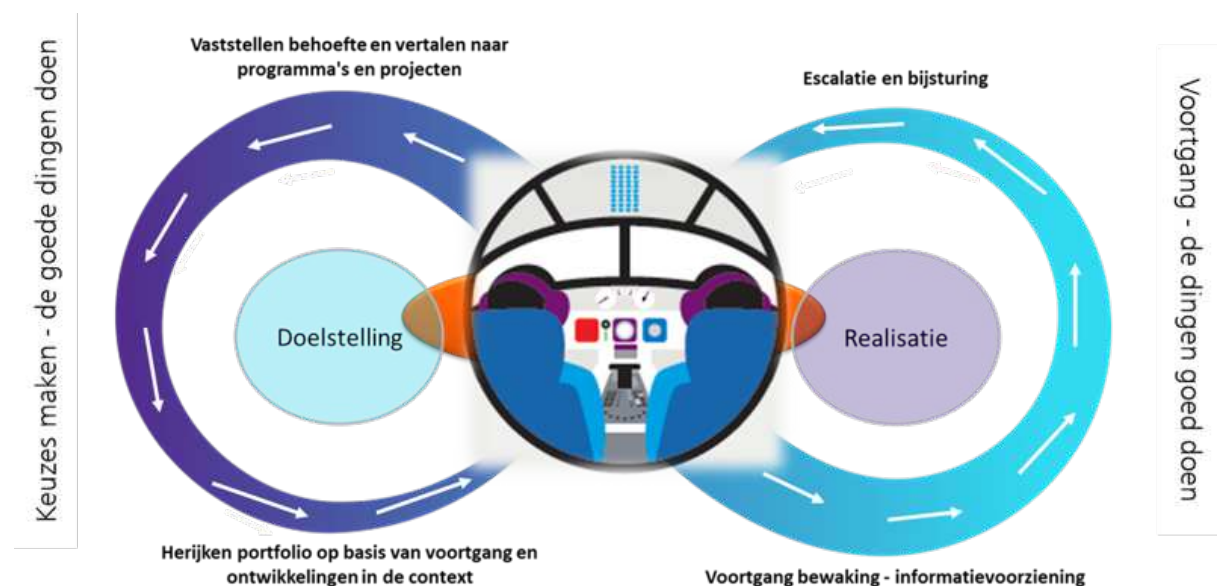
De belangrijkste factoren voor effectieve samenwerking en sturing in complexe samenwerkingsvraagstukken zijn:

1. Eenduidige informatiebehoefte
2. Realisatie van informatiebehoefte in relatie tot prioriteren en organiseren
3. De wijze van organiseren van informatievoorziening

4. Gezamenlijke visie op sturing en besluitvorming

1. Eenduidige Informatiebehoefte

Informatiebehoefte beslaat juist niet álles wat met ICT te maken heeft. Devices, applicaties, etc. worden hier niet mee bedoeld, dit zijn slechts middelen om met informatie te werken hoewel hier wel vaak in eerste instantie om wordt gevraagd. Informatiebehoefte is in wezen de vraag naar informatie (ruwe data) waarmee bepaalde analyses, voorspellingen, interpretaties, beleid, programma's en projecten en sturing kunnen worden onderbouwd en verantwoord. In dit informatietijdperk is de vraag naar informatie continue welke ook nog eens exponentieel toeneemt om diverse redenen. Met name in de politieke context van de Rijksoverheid is informatie van essentieel belang om politieke en beleidskeuzes te kunnen onderbouwen en verantwoorden. Echter, hierbij geldt dat prioritering aanbrengen van essentieel belang is. Met de beperkte aanwezige resources kan niet alles worden gedaan, maar moeten de juiste zaken op het juiste moment op de juiste manier worden verricht. Dat zorgt ervoor dat zowel op strategisch niveau alsook in de uitvoering focus, stabiliteit en wendbaarheid, realisatie en resultaat voorop staan. In onderstaande figuur 1 is dit weergegeven.



Portfoliomanager - de enabler, cockpit rol, voor het sturing en besluitvormingsproces

Figuur 1: Doelstelling(en), overzicht en inzicht en realisatie van informatiebehoeften

Een belangrijk gevolg hiervan is dat voortgang meetbaar en daarmee inzichtelijk wordt voor bestuurders. Zowel op politiek als ambtelijk topniveau kunnen realistische doelen en plannen worden gemaakt en adequate besluitvorming hierop gefaciliteerd. Het zo nodig stopzetten van programma's en projecten, om bepaalde redenen, wordt hiermee mogelijk en in sommige gevallen zelfs noodzakelijk.

2. Prioriteren en organiseren

Het realiseren van informatiebehoefte gaat in wezen over prioriteren en organiseren.

Welke verwachtingen zijn er over wat gerealiseerd dient te worden? Is überhaupt inzichtelijk wat er nu allemaal 'in de pijplijn' zit? Dit vraagt allereerst om eigen aannames en verwachtingen op tafel te leggen. Alles staat en valt met het willen samenwerken en het eigen belang ondergeschikt maken aan het collectief. Dit vraagt mensen die deze eigenschappen in zich hebben –wij is belangrijker dan ik–, maar ook mensen die deze complexiteit handen en voeten kunnen geven. Oftewel ideeën hebben over hoe je traditioneel organiseren kan transformeren naar het nieuwe organiseren. Dat vraagt om bepaalde (nieuwe) houding, gedrag en vaardigheden om bepaalde bestaande patronen te doorbreken.

Zowel op organisatie- als medewerker-niveau zijn hierin verschillende volwassenheidsstadia in te herkennen (zie figuur 2). De praktijk leert dat veel organisaties zich rondom de rode fase bevinden. Dat betekent dat de 'hardste schreeuwer' doorgaans 'wint'. Effectieve samenwerking en realisatie ontstaat in complexe samenwerkingsvraagstukken in de groene fase groeien.



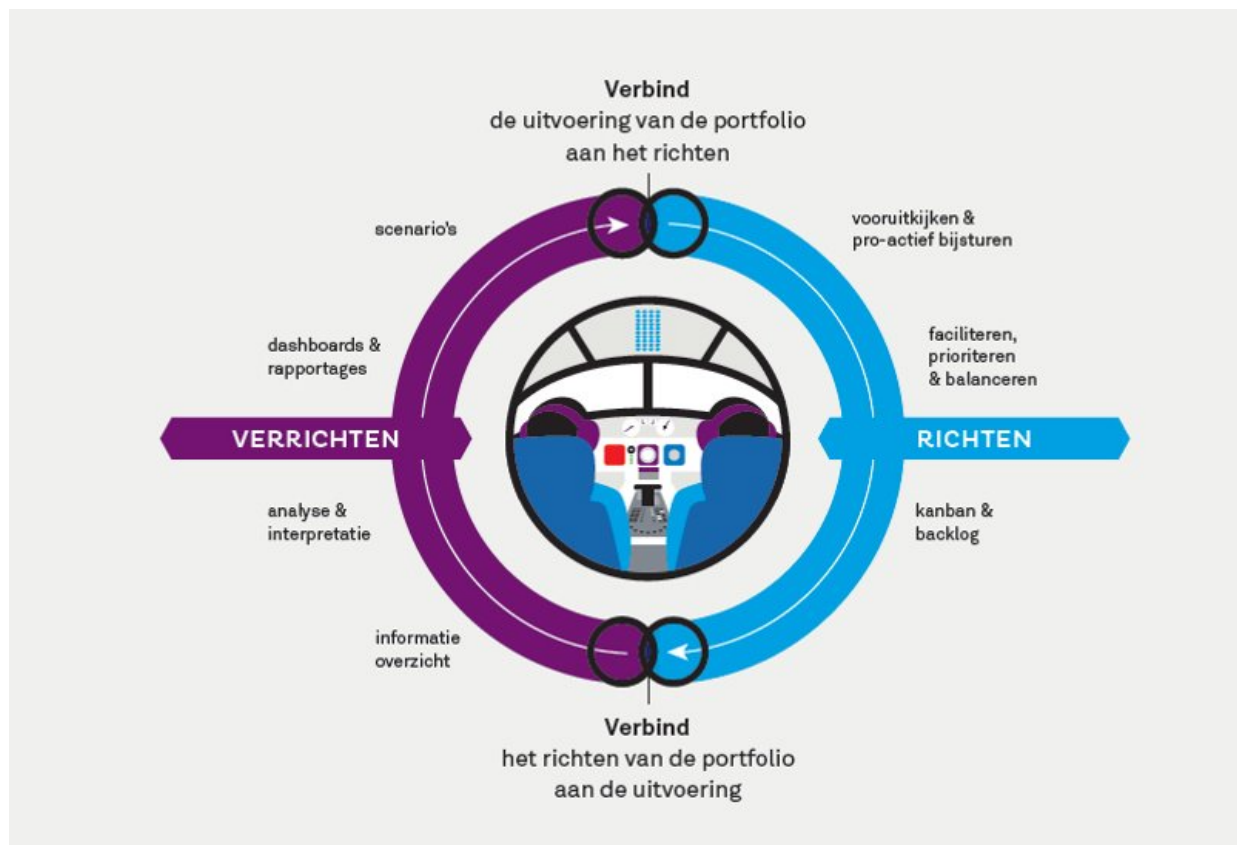
Figuur 2: Fases en ontwikkeling in organiseren, prioriteren en sturen

3. De wijze van organiseren van informatievoorziening

De wijze van organiseren en 'leveren' van adequate informatievoorziening is een repeterend organisatievraagstuk. Met de komst van het 9-vlaksmodel van Rik Maes is hier meer duidelijkheid en handvatten voor gekomen, echter dit model is juist geen hard organisatie-inrichtingsmodel. Er zijn verschillende mogelijkheden die goed kunnen werken. Uit eigen onderzoek en praktijkervaring komen de volgende voor:

- Informatiemanagement en -voorziening maken onderdeel uit van de verschillende 'business' met een coördinerende, verbindende en faciliterende CIO-office;
- Een centrale informatiemanagement en -voorziening organisatie bedient de informatiebehoefte van de 'business';
- 'Business' en informatiemanagement en -voorziening zijn product georiënteerd georganiseerd;
- Volgens de methodiek van opgabegericht werken vormen de geprioriteerde, strategische opgaven de basis waarop informatiemanagement en -voorziening zijn georganiseerd.

In zichzelf is geen enkel organisatie-model het beste. Veel is afhankelijk van de randvoorwaarden, zoals: heldere vraagarticulatie, duidelijke doelstellingen en beleid, korte lijnen, voldoende resources en met name 'klantgerichtheid'. Het laatste inrichtingsmodel is in termen van wendbaarheid (agile), schaalbaarheid, sturing en verbinding tussen strategie en uitvoering het meest 'klantgericht' te noemen. In figuur 3 (onderstaand) zijn deze elementen weergegeven om continu adaptief te blijven.



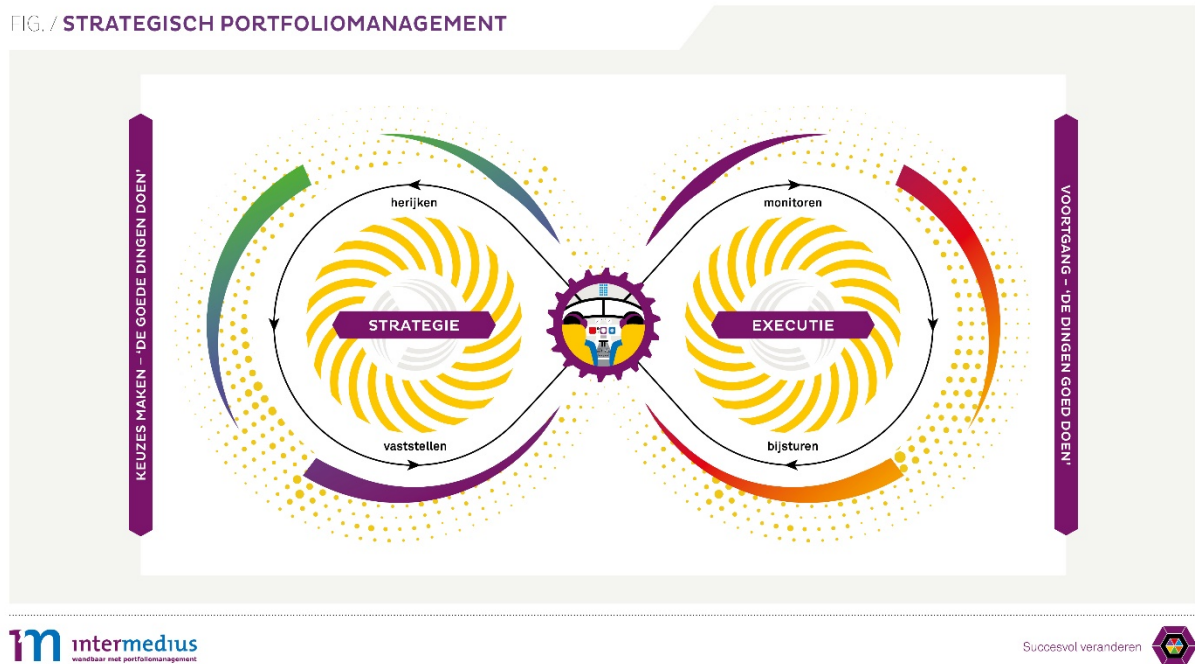
Figuur 3: Informatievoorziening als richter, verrichter en verbinder

4. Gezamenlijke visie op sturing en besluitvorming

De visie op sturing en besluitvorming is belangrijk om de geprioriteerde informatiebehoefte te realiseren. Dit beslaat niet alleen het hoogste managementniveau. Sturing en besluitvorming komen in alle lagen van organisaties voor: op concernniveau waar de CIO(-office) de leidende en faciliterende rol heeft, maar ook op operationeel niveau in een Agile ontwikkelteam dat moet bepalen hoe

een onderdeel van een product wordt gerealiseerd. Daarbij geldt dat ieder stuur- en besluitvormingsgremium bij zijn leest blijft op zijn betreffende niveau. Met andere woorden, er moet voortdurend verbinding worden gemaakt tussen datgene wat op strategisch niveau wordt geformuleerd en wat in de uitvoering dient te worden gedaan om de gezamenlijke doelstelling te realiseren (zie figuur 4). Juist daar is veel behoefte aan, omdat de (politieke) realiteit vaak weerbarstig is en 'de waan van de dag' vaak regeert. Dat zorgt vervolgens voor rust, stabiliteit en continuïteit.

FIG. / STRATEGISCH PORTFOLIOMANAGEMENT



Figuur 4: Verbinding strategie en executie

5. Aanbevelingen en verder

Om een IT-vraagstuk te sturen en resultaatgericht uit te voeren, is allereerst een gelijke visie op de wijze van samen sturen en samenwerken vereist. Dit betreft zowel het domein van subjectieve versus objectieve waarheden, aannames, meningsvorming over taak- en roluitoefening tot de inrichting van opgavegerichte informatieorganisatie. Pas dan kunnen eenduidige strategische doelen worden opgesteld die kunnen worden vertaald naar strategisch beleid, de juiste programma's en projecten en effectieve uitvoering. Zodoende worden gebalanceerd en waarde toevoegend, gezamenlijk de juiste dingen gedaan.

Het is echter de vraag wat in deze tijd, waarin de neiging om alles te registreren, vastgelegd dient te worden. Dit ook in het licht van Agile en de AVG, waarin duidelijk wordt gesteld dat informatieverzameling en ontwikkeling van (informatie)producten altijd samen gaat met een ondubbelzinnige doelbinding. Juist deze doelbinding zorgt er dus voor dat eisen worden gesteld aan data. De data moet op orde zijn. Dat betekent dat in complexe samenwerkingsverbanden de betrokken partijen dezelfde dataclassificatie, definities en waarden moeten gebruiken om (innovatieve)

toepassing en gebruik, bewaring, effectieve werk- en informatieprocessen en -stromen, uitwisselbaarheid en sturing op gezamenlijke opgaven mogelijk te maken.

Kortom het leveren van toegevoegde (klant)waarde op basis van transparantie, openheid, eenmalige en eenvoudige vastlegging staat centraal.

Wil de Rijksoverheid écht dienstverlening en toegevoegde waarde leveren aan burgers en publieke en private organisaties dient de data gezamenlijk op orde te zijn vanuit een doelbindend karakter.