

Succes ICT hangt af van het functioneren van een organisatie

Van Tongeren & Trimp, organisatie en informatie architecten te Den Haag
J.P. van Tongeren en Drs. A.A.B. de Beer

Het bureau Van Tongeren & Trimp adviseert gemeenten, provincies en woningstichtingen bij het inpassen van ICT in de bedrijfsvoering. Het bureau startte in 1994 en heeft in ruim tien jaar veel ervaring opgedaan. Zo is bij meer dan zeventig gemeenten een informatieplan opgesteld. Analyse daarvan levert interessante gegevens op, waar organisaties hun voordeel mee kunnen doen. De belangrijkste conclusie is, dat de kwaliteit van de ICT wordt bepaald door de kwaliteit van de organisatie. *Inzet en gebruik van ICT is een afspiegeling van de manier waarop een organisatie functioneert.* Een impressie van ruim tien jaar ervaring, die voor veel organisaties herkenbaar zal zijn.

Organisatie en ICT hand in hand

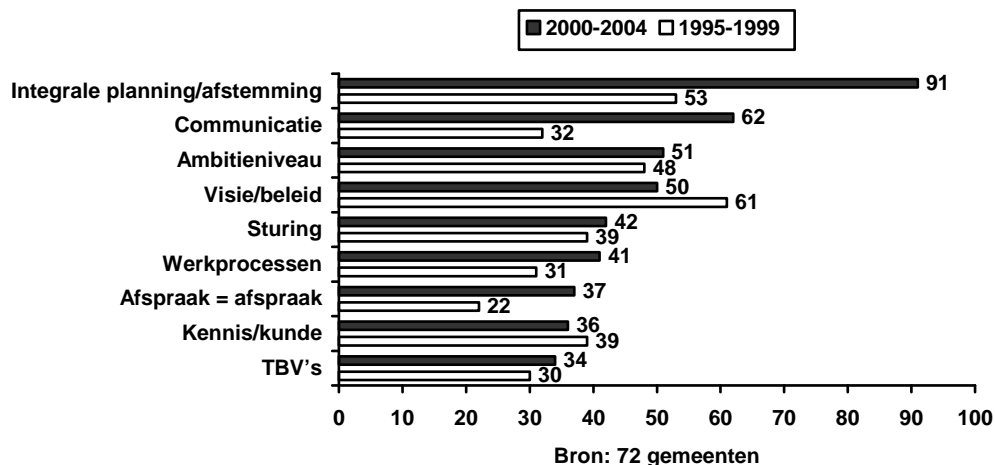
Uitsluitend advies op ICT is van beperkte waarde, omdat ICT-verbeterpunten direct af te leiden zijn van die in de bedrijfsvoering. En als aan de bedrijfsvoering niets wordt gedaan, dan blijven de ICT-punten intact. Een bredere aanpak, waarbij de samenhang tussen organisatie-ontwikkeling, bedrijfsvoering en ICT centraal staat, levert een duidelijke meerwaarde op. Zo'n aanpak is een zaak voor en van het management. Daarom worden leidinggevenden altijd bij opdrachten betrokken. Gezamenlijk wordt een foto gemaakt van de organisatie met een beeld van de huidige situatie en van wat in de bedrijfsvoering en ICT beter kan. De foto bepaalt de inhoud van het informatieplan; dus een maatwerkplan dat past bij de organisatie.

Plenaire sessies met het management van ruim zeventig uiteenlopende gemeenten geven een helder beeld van verbeterpunten in de bedrijfsvoering en ICT. En omdat het ICT-vakgebied nog sterk in ontwikkeling is, zijn de resultaten van de eerste vijf jaren (1995 t/m 1999) naast die van de laatste vijf gelegd (2000 t/m 2004). *Zijn de punten van toen nog steeds actueel of vindt er een verschuiving plaats?*

Bedrijfsvoering: Steeds meer managers willen een betere afstemming en goede communicatie.

Eind jaren '90 werd onduidelijkheid in visie/beleid door ruim 60% van de gemeenten als knelpunt ervaren. De laatste jaren wordt integrale planning/afstemming steeds vaker genoemd (van 53% naar 91%) gevolgd door de interne communicatie (van 32% naar 62%).

De belangrijkste punten zijn in de volgende figuur opgenomen.



Het management vindt, dat er te weinig wordt afgestemd, waardoor een goede integrale planning ontbreekt. Vaak valt daarbij het woord 'verkokering'.

Het is niet altijd duidelijk wie met wie waarover moet communiceren. Interessant is dat het geringe vermogen om naar elkaar te luisteren ook wordt genoemd. Meer ICT-mogelijkheden (zoals intranet) levert in ieder geval geen betere interne communicatie op.

Bij ongeveer de helft van de gemeenten ervaart het management een te hoog ambitioniveau. Dit leidt tot discrepantie tussen wat het bestuur *wil* en wat de organisatie aan *kan*. Overigens zal dit spanningsveld altijd blijven bestaan, omdat van organisaties een permanente ontwikkeling wordt gevraagd.

Over visie/beleid verschijnen veel rapporten. Toch wordt het ontbreken daarvan als knelpunt ervaren. Het zit 'niet echt tussen de oren', is te abstract geformuleerd óf niet vertaald naar concrete doelen en acties. *Wat gaan we morgen doen?* De beleidsuitvoering komt daarom vaak als ad-hoc over.

Het management geeft zelf aan, dat er te weinig sturing plaatsvindt en dat deze niet altijd éénduidig is. Een goede sturing en een beter zicht de werkprocessen schept duidelijkheid in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) vooral tussen lijn-/staforganisatie en waar afstemming met andere onderdelen noodzakelijk is.

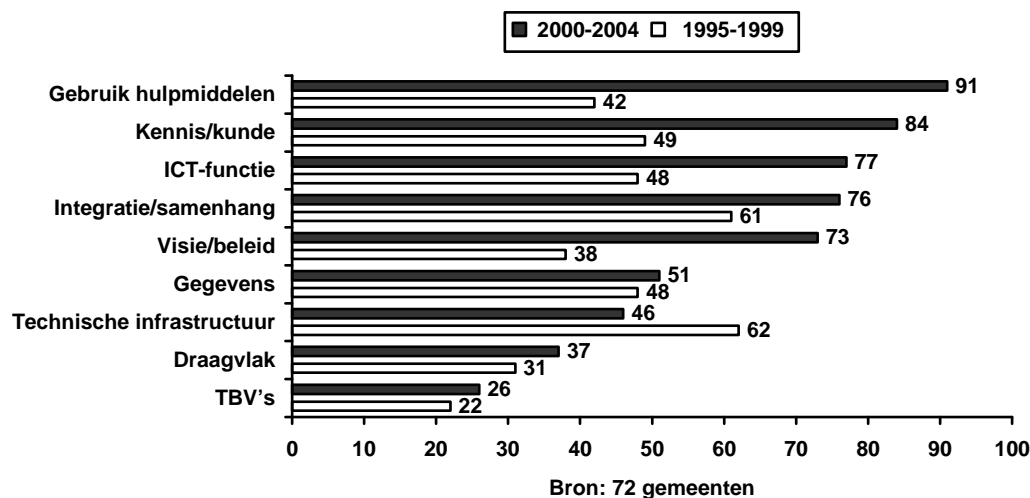
Weliswaar komen er steeds meer procesbeschrijvingen, maar deze worden onvoldoende beheerd.

Ruim 30% vindt dat er onvoldoende materiekennis en/of praktijkervaring is. Kleinere gemeenten hebben meestal dezelfde kennis nodig als grotere gemeenten, maar kunnen dat niet betalen of geen full-time bezetting permitteren. Schaalvergroting door samenwerking kan een kwaliteitsimpuls geven.

Afspraken worden vaak niet nagekomen. Dit ondanks de vele handboeken met daarin afspraken over procedures en planningen.

**ICT:
Veel managers willen door meer kennis/kunde een beter gebruik van de hulpmiddelen. De roep naar ICT-visie/beleid neemt toe.**

Uit de cijfers blijkt dat eind jaren '90 door ruim 60% van betrokken gemeenten de kwaliteit van de technische infrastructuur als grootste knelpunt was. De laatste jaren worden andere punten belangrijk zoals het gebruik van de hulpmiddelen (91%), kennis/kunde (84%), de ICT-functie (77%) en visie/beleid (73%). De belangrijkste resultaten zijn in de volgende figuur samengevat.



Steeds meer managers vinden, dat door gebrek aan kennis/kunde de aanwezige hulpmiddelen (vooral applicaties) niet goed of onvoldoende worden gebruikt. Het rendement van de investeringen blijft dan ook beperkt. De laatste jaren zijn veel hulpmiddelen aangeschaft met meer mogelijkheden. Benodigde kennis voor succesvol gebruik is daarbij achtergebleven.

Wanneer taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de bedrijfsvoering niet duidelijk zijn, dan is niet te verwachten dat dit bij ICT wél het geval is. Waar houdt applicatiebeheer op en waar begint ICT-beheer? Hoe liggen de ICT-verantwoordelijkheden bij integraal management?

Bovendien ervaart men, dat gebruikers onvoldoende worden ondersteund. De ICT-functie groeit onvoldoende mee met uitbreiding van de hulpmiddelen en de toenemende invloed van ICT op de bedrijfsvoering. Dit leidt tot een tekort aan capaciteit voor ICT-consulentschap, applicatie- en gegevensbeheer.

Het gevolg van verkokering in de bedrijfsvoering is ook zichtbaar bij ICT. Applicaties zijn onvoldoende geïntegreerd. Er is nog steeds sprake van eilandautomatisering met dezelfde gegevens in diverse bestanden. Om meer zicht te krijgen op de samenhang krijgen niet alleen visie/beleid maar ook het denken in architecturen steeds meer aandacht. Zal dat de oplossing zijn?

Onduidelijkheid in gemeentelijke visie/beleid schept ook onduidelijkheid bij ICT. Immers een ICT-visie dient rechtstreeks afgeleid te zijn van de visie op de bedrijfsvoering.

Uit de cijfers blijkt, dat de behoefte aan ICT-visie/beleid de laatste jaren fors is toegenomen. Het vakgebied begint langzaam volwassen te worden met niet alleen aandacht voor beheer maar ook voor beleid. Managers vinden ook dat er een gebrek aan draagvlak is. Het inpassen van ICT in de bedrijfsvoering gaat veelal gepaard met innovatie en een andere manier van werken. Dit vereist risicodragend gedrag en creativiteit van een organisatie. Als innovatie nog teveel als bedreigend wordt ervaren blijft het draagvlak gering.

Bij een beperkt zicht op de werkprocessen is ook niet bekend waar welke gegevens worden gebruikt en wat de kwaliteit daarvan is. Dit gaat ten koste van de dienstverlening, omdat burgers dan telkens weer dezelfde gegevens moeten verstrekken. Overigens wordt al ruim twintig jaar geroepen, dat gegevensmanagement belangrijk is. Veel rapporten zijn verschenen (eerst Structuurschetsen en later GFO's), maar tot op heden is nog maar weinig met deze kennis gedaan. Het praten over authentieke registraties en vervolgens investeren in gegevensbeheer houdt geen gelijke tred. Ruim de helft van het management van betrokken gemeenten onderkent het belang, maar is nog onvoldoende bereid daar capaciteit voor vrij te maken en gegevensbeheer als een volwaardige functie te zien. In de dynamiek van de ICT-ontwikkeling zal op enig moment de aandacht voor gegevens sterk toenemen. Dit blijkt overigens nog niet uit deze cijfers.

De kwaliteit van de technische infrastructuur (zoals de stabiliteit van het netwerk en verouderde pakketten) werd eind jaren '90 door 62% als gebrekkig ervaren. Dit is intussen teruggelopen tot 46%. De techniek ontwikkelt zich verder, maar ook het technisch beheer komt op orde.

Conclusies op basis van ruim zeventig informatieplannen

Op diverse plaatsen wordt geweldige vooruitgang geboekt wat betreft de groei naar een moderne organisatie en de inzet van ICT daarbij. Het kan echter *nóg* beter en *nóg* sneller.

Cruciaal is te beseffen, dat ambitieniveau en ICT-succes afhankelijk zijn van de manier waarop een organisatie functioneert. Het cijfermateriaal toont dit overduidelijk aan.

Voorbeelden zijn:

- Onvoldoende afstemming (verkokering) houdt eilandautomatisering in stand.
- Gebrekkig inzicht in werkprocessen leidt tot beperkt zicht op gebruik en kwaliteit van gegevens.
- Geen heldere gemeentelijke visie/beleid betekent geen kapstok voor ICT-beleid.
- Vage verantwoordelijkheden in bedrijfsvoering geven ook onduidelijkheid in de ICT-functie.

Succesvolle implementatie van ICT valt of staat niet met wat technisch mogelijk is, maar wat organisatorisch haalbaar is. De mensen in de organisatie bepalen het succes.

Ondanks de vele inspanningen bij organisatie-ontwikkeling, verandering in organisatiestructuur, kanteling van organisaties, cultuurtrajecten, produceren van vele nota's en stimulering vanuit de Rijksoverheid blijven belangrijke verbeterpunten gewoon intact of worden zelfs groter.

In de bedrijfsvoering bleken de grootste stijgers te zijn: integrale planning/afstemming en communicatie. In de ICT zijn dat het gebruik van de hulpmiddelen, kennis/kunde en visie/beleid.

Het komen en gaan van verbeterpunten past bij het proces van organisatie-ontwikkeling. Komt een organisatie verder in dat proces, dan zullen weer andere punten aan de orde zijn.

Steeds meer managers zijn zich bewust van de problemen in de bedrijfsvoering, die een ICT-doorgroei belemmeren. En na probleemherkenning start elk veranderingsproces!

Doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg

Ambities hebben is een gezonde zaak. De lat iets hoger leggen houdt een organisatie scherp, schept ruimte voor innovatie en biedt kansen voor talenten. De rode draad is echter het functioneren een organisatie.

Een realistisch ambitieniveau houdt juist *dáár* rekening mee. Mooie verhalen houden en rapporten schrijven over e-government is niet moeilijk, maar blijft teveel hangen in theorie en vooral *ketologie*. Organisaties raken gefrustreerd als plannings met de beschikbare middelen niet te realiseren zijn.

Dus doe maar gewoon en doe de juiste dingen op het juiste moment. Initiatieven moeten passen in het ontwikkelingsproces van een organisatie en de fase waarin ICT zich bevindt.

ICT kan natuurlijk ook als katalysator werken bij organisatie-ontwikkeling. Daar is echter veel meer voor nodig, zoals het voor een belangrijk deel oplossen van de in dit artikel genoemde punten in de bedrijfsvoering. Ook zullen organisaties zich eerst verder moeten ontwikkelen en het ICT-vakgebied zelf meer volwassenheid moeten uitstralen.

Praktische tips voor succesvolle aanpak

Elke organisatie kan grote successen behalen. Belangrijke voorwaarde is, dat zij ICT vanuit de bedrijfsvoering gaan benaderen en verbeterpunten daarin daadwerkelijk aanpakken. Gebeurt dit niet of onvoldoende, dan zal ook ICT weinig succesvol zijn.

Naast het werken aan verbeterpunten uit dit artikel zijn nog andere praktische tips te geven.

- Maak in simpele woorden duidelijk waar bestuur en management bij ICT op moeten sturen.
- Als er behoefte is aan een foto (scan) doe dit samen met het management in een plenaire sessie en niet met interviews. Het proces is minstens net zo belangrijk.
- Maak een bredere foto dan alleen van ICT. Neem ook verbeterpunten in de bedrijfsvoering op.
- Breng samenhang aan in de verbeterpunten, waardoor volgtijdelijkheid in de uitvoering kan worden aangebracht.
- Voer in het proces van vernieuwing met ICT kleine haalbare stapjes uit.
- Richt een projectorganisatie in en definieer voor elk stapje een project.
- Maak niet een ICT-medewerker projectleider maar iemand uit de lijnorganisatie.
- Ga eerst voor het behalen van een eenvoudig succes.
- Draag succes breed uit en *geniet ook even van het behaalde succes!*
- Maak een onderscheid in innovatieve en reguliere activiteiten; innovatieve activiteiten vragen andere disciplines en attitude.
- Schep ruimte voor innovatieve activiteiten.
- Pas innovatie toe bij organisatie-onderdelen waar de bedrijfsvoering goed functioneert en niet waar achterstanden weggewerkt moeten worden.
- Zoek samenwerking met andere gemeenten in plaats van zelf het wiel uitvinden.