

Je gaat het pas zien als je het doorhebt: het nieuwe informatiseren.

Artikel door Ruud Böhmer (ICTU) en Friso van der Meulen (TNO), januari 2017, gepubliceerd op ICTU.nl.

De informatie paradox

Al aan het begin van dit millennium poneerde Peter Drucker de uitdaging voor het moderne management om in navolging van de geweldige productiviteitsstijging tijdens de industriële revolutie de kennisproductiviteit met eenzelfde factor te laten stijgen. Waar in de industrie en de agrarische sector de productiviteitsstijging in die periode in honderden procenten wordt uitgedrukt, kunnen met de verbetering van de kennisproductiviteit nog flinke slagen gemaakt worden.

In het januari nummer van *iBestuur Magazine* (nr. 21, pagina 31, [zie ook het bericht op de website van ICTU](#)) spreken wij onze verbazing uit dat we voor de informatieondersteuning van professionals onze hoop blijven vestigen op de inzet van nieuwe technologieën en tools. Verbazing, omdat ondanks het feit dat veel medewerkers deze tools vaak omarmen, er iets vreemds aan de hand is. Diezelfde medewerkers klagen namelijk dat het steeds lastiger is om de juiste informatie te vinden die ze voor hun werk nodig hebben. Terwijl aan de andere kant organisaties steeds meer moeite hebben hun informatiehuishouding op orde te krijgen.

Het is onze stelling dat de oorzaak hiervan deels het gevolg is van de wijze waarop de verschillende tools worden ingezet. Er is een andere benadering van de informatievoorziening nodig om tot oplossingen te komen, die én de medewerkers van nu daadwerkelijk in hun werk ondersteunt, extra systeem-werk voorkomt en daarmee de weg opent naar significante productiviteitswinst. En

daarnaast bijdraagt aan een ordening in de informatiehuishouding.

Nieuwe wijn in oude zakken

Een nadere analyse leert dat de verschillende maatregelen en oplossingen om de informatiehuishouding op orde te krijgen, een hoog "meer van hetzelfde" gehalte hebben met een groot vertrouwen in de nieuwste technologieën. Zeg maar nieuwe wijn in oude zakken. De desktop wordt vervangen door een portal, netwerkschijven door de cloud, dossiers door cases, maar nog steeds is het lastig om de juiste informatie op het juiste moment tegen minimale inspanning ter beschikking te hebben.

Ondanks alle ICT ontwikkelingen van de laatste decennia lijkt dit probleem alleen maar toe te nemen. Leidt juist de inzet van alle verschillende tools en applicaties gericht op de ondersteuning van de professional tot extra werk in plaats van extra productiviteit?

Waar nieuwe systemen onvoldoende verbetering of ondersteuning opleveren, wordt in de praktijk vaak een beroep gedaan op de medewerker om de juiste vaardigheden te ontwikkelen. In de hoop dat hiermee alsnog de beoogde verbeteringen worden gerealiseerd. Een medewerker is flexibel. Als de organisatie hem niet optimaal in zijn werk ondersteunt, dan vindt hij zelf wel wegen om zijn werk uit te voeren. Bovendien is het de professional zijn eer te na om de zaken uit zijn handen te laten vallen; hij gaat hoe dan ook voor het resultaat.



Deze flexibiliteit en loyaliteit zijn ook de reden waarom organisaties niet omvallen als ze met "meer van hetzelfde" systemen de informatievoorziening problemen van de professionals niet of onvoldoende oplossen. Het lijkt erop dat zowel managers, bestuurders als medewerkers hierin zijn gaan berusten. We accepteren dat projecten gaan zoals ze gaan, dat er nu eenmaal bij de invoering van een nieuwe manier van werken altijd weerstanden te overwinnen zijn. De "meer van hetzelfde" projecten worden goedgekeurd, gestart en nauwelijks geëvalueerd. Maar onvermijdelijk leiden oude oplossingen in nieuwe portal- of cloud-technologieën tot het opnieuw optreden van oude problemen. Wat weer een aanleiding is voor de volgende verbeterslag...

Met deze vicieuze cirkel is een deel van het productiviteitsprobleem van professionals verklaard. Want wanneer er steeds meer improvisatievermogen van de professional gevraagd wordt voor reguliere werkzaamheden, weten we al bij voorbaat dat dit nauwelijks efficiënt en effectief kan zijn. Bovendien wordt de creativiteit niet ingezet daar waar deze echt nodig is: namelijk het oplossen van complexe vraagstukken waarmee de organisatie of de maatschappij verder geholpen wordt.

Waarom is dit een probleem?

Geen koekjesfabriek

Initiatieven als *Het Nieuwe Werken* en *Sociale Innovatie* zijn een direct gevolg van de onderkenning dat professionals in toenemende mate van belang zijn voor het functioneren en presteren van organisaties. En dat hiervoor andere vormen van aansturing en ondersteuning nodig zijn. Inzet van ICT is hierbij vanaf het begin gezien als een belangrijk instrument om deze initiatieven te ondersteunen. Een groot aantal tools is beschikbaar gekomen gericht op bijvoorbeeld communicatie, samenwerking en informatiedeling. Organisaties zien dus wel deze uitdaging en ondernemen verschillende initiatieven op zowel organisatie als informatiegebied om hieraan invulling te geven. Maar deze hebben helaas nog niet tot oplossingen geleid waarvan zowel de individuele medewerker als de organisatie profiteren. Een verzameling professionals maakt nog geen professionele organisatie. En elke professional met zijn eigen

informatieomgeving leidt niet automatisch tot een informatietransparante organisatie. Als we serieus een volgende slag willen maken, dan moeten we op een andere manier naar het werk en de organisatie en ondersteuning daarvan kijken.

Ambities digitale overheid

Binnen de overheid is een groot aantal initiatieven in gang gezet om de dienstverlening richting burgers en bedrijven te verbeteren. Denk aan de aanstelling van de Digicommissaris, de ambities uit *Digitaal 2017*, de realisering van de verschillende samenwerkingsomgevingen en het in 2015 gestarte programma *Rijk aan Informatie*. En dan hebben we het nog niet eens over de ontwikkelingen binnen de verschillende domeinen om bijvoorbeeld ketenprocessen beter te ondersteunen. Of het nu gaat om het ondersteunen van samenwerking, het optimaliseren van ketenprocessen, of het voldoen aan wet- en regelgeving, ICT is een niet meer weg te denken factor voor de realisering hiervan.

Toch zijn ook de professionals binnen de overheid nog steeds veel tijd kwijt met niet-productieve ICT-activiteiten, zoals zoeken naar informatie die eigenlijk onder handbereik zou moeten zijn, zoals het beheren van documenten, inrichten van samenwerkingsruimten, en het verzamelen van gegevens ten behoeve van rapportages of managementinformatie etcetera.

Hoe dan wel?

We moeten constateren dat er voor dit complexe informatievraagstuk geen eenvoudige oplossingen bestaan. Anders hadden we daarvan al lang kunnen profiteren. Het is echter wel degelijk mogelijk om een passende oplossing te definiëren. Met bovenstaande analyse van de belemmeringen waar zowel medewerkers als organisaties tegenaan lopen, liggen delen van de oplossing voor de hand. Wanneer we er last van hebben dat voor specifieke taken van het werk verschillende applicaties gebruikt moeten worden, dan is een onderdeel van de oplossing een meer integrale ondersteuning van ons werk. Dat betekent één omgeving waarin ons werk integraal ondersteund wordt. En als we last hebben van informatiefragmentatie, dan is ook het aanbieden van een geïntegreerd informatiebeeld een element van de oplossing. Begrippen als *de gebruiker*



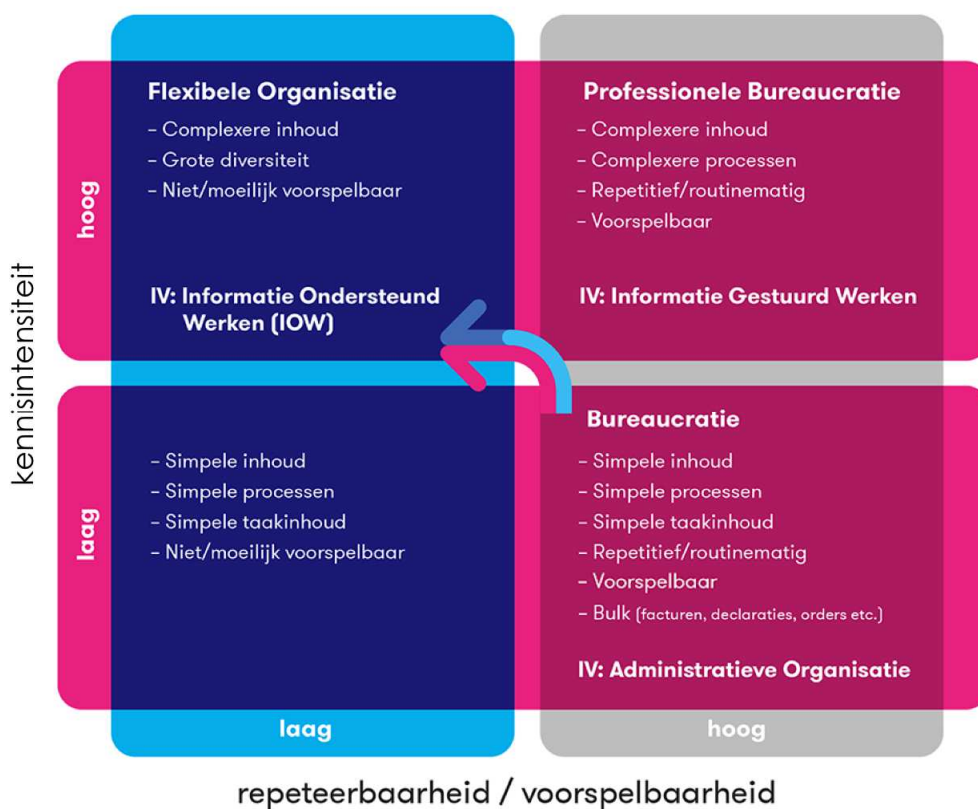
centraal en het inregelen onder de motorkap formuleren de juiste ambities.

Ontwikkeling werk en ondersteuning

We denken dat er meer nodig is om tot werkelijke oplossingen te komen die zowel voor de medewerker als de organisatie werken. De belangrijkste schakel voor de oplossing is in onze optiek een goed begrip van het type werk dat we door middel van ICT proberen te ondersteunen en de wijze waarop dit werk zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. Om dit te illustreren hebben we in onderstaand figuur de kennisintensiteit van het werk afgezet tegen de voorspelbaarheid/repeteerbaarheid. Dan wordt zichtbaar dat ICT zich van oudsher goed thuis voelt in het kwadrant rechtsonder (de ondersteuning van de administratieve organisatie (AO)): goed te

structureren processen waarbij het duidelijk is welke informatie op welk moment bij wie beschikbaar dient te zijn. Tot op de dag van vandaag hebben de grootste ICT investeringen nog steeds betrekking op de ondersteuning van dit soort processen (PIOFACH).

Met een toenemende kennisintensiteit van het werk neemt ook de afhankelijkheid van het menselijk beoordelings- en handelingsvermogen toe, en is een andere type aansturing en ondersteuning van het werk nodig. Op informatiegebied worden oplossingen gezocht in bijvoorbeeld kennis- en regelgebaseerde systemen, maar ook zaaksystemen vinden hier hun toepassing.



De grootste uitdaging op zowel organisatie- als informatiegebied ligt in het kwadrant linksboven: hoge kennisintensiteit en lage voorspelbaarheid. En dat is nu juist het type werk dat alleen maar zal toenemen. Hoe richt je de informatievoorziening voor dit type werk in? Ook hier wordt tot op heden de oplossing gezocht in de inzet van vele verschillende tools, denk aan social media oplossingen als messenger/skype,

yammer, wiki's, samenwerkingsruimtes etc. En alhoewel omarmd door een deel van de medewerkers, leidt dit nauwelijks tot een betere informatiepositie van zowel de medewerkers als de organisatie.



Informatie Ondersteund Werken (IOW)

De auteurs van *Het Nieuwe Organiseren*¹ maken in hun boek inzichtelijk hoe de aard van het werk door de jaren heen is veranderd en benoemen de noodzaak voor een andere, flexibelere werkorganisatie. De ontwerpprincipes die daar worden gehanteerd geven volgens ons richting aan een ander type informatievoorziening, door ons Informatie Ondersteund Werken (IOW) genoemd. Het IOW-concept biedt een oplossing die daadwerkelijk ondersteunt en tegelijkertijd de informatiehuishouding van de organisatie op orde brengt. Maar wat zijn dan hiervan de kenmerken? Hieronder kort samengevat een aantal ontwerpcriteria voor organisatie en hun mogelijke vertaling naar informatie:

1) Verschuiving van het sturen op het HOE naar het sturen op het WAT

Waar bij repeteerbaar werk in detail voorgeschreven kan worden HOE het resultaat bereikt gaat worden, gaat het in de huidige dynamiek voornamelijk om WAT er gerealiseerd moet worden en is het aan de professionals HOE zij dit organiseren. Dit vanzelfsprekend passend binnen afgesproken kaders en wet- en regelgeving.

Op informatiegebied heeft het HOE zich veelal vertaald in *procesmodellen* en *workflow*, het WAT laat zich vertalen naar een beschrijving van de **context** waarbinnen zowel de informatie als de processen betekenis krijgen. Het ondersteunen van de volledige **informatiewaardeketen** (van creatie tot en met archivering) binnen deze context zorgt er vervolgens voor dat het probleem bij de bron wordt aangepakt. Het *werken in context* zorgt ervoor dat bij de uitvoering van het werk alle relevante meta-informatie al voorhanden is;

2) Organisatie via multidisciplinaire teams

Multidisciplinaire teams zijn integraal verantwoordelijk voor de realisering van het WAT (de doelstellingen/resultaat). Op informatiegebied betekent dit dat er gestreefd moet worden naar een

gemeenschappelijk informatiebeeld. Dus geen verschillende applicaties/views per functie, maar alle informatie en processen worden binnen dezelfde omgeving (context) voor alle betrokkenen georganiseerd. **Autorisaties** zijn gebaseerd op de **bedrijfsrollen** en **rechten** van de medewerkers, waarbij een **alles is open tenzij** policy de voorkeur verdient;

3) Regelcapaciteit voor de professional en het team

Regelcapaciteit leidt tot flexibiliteit. Dit betekent dat ook op informatiegebied de professionals, binnen vastgestelde kaders en geldende wet- en regelgeving, hun eigen keuzes moeten kunnen maken. De repeteerbare processen worden zoveel mogelijk 'onder de motorkap' ingeregeld, verder is de procesgang de verantwoordelijkheid van de professionals en dus geen ICT vraagstuk.

Wat is de belofte?

Toepassing van de geschetste principes leidt tot een ICT-omgeving die zowel gebruikers in hun dagelijks werk optimaal ondersteunt, als inzicht geeft op organisatie-niveau. Voor de individuele gebruiker betekent dat denken wij: eenvoudig toegang tot voor de professional relevante informatie (*informatie op maat*), werken binnen vastgestelde kaders en in overeenstemming met wet- en regelgeving (*archiving by design, security by design, compliance by design*) en minder extra ICT-taken. Voor de organisatie betekent dat: een flexibele IV en ICT infrastructuur waarmee snel op veranderende omstandigheden kan worden ingespeeld, lagere beheerskosten en organisatie-brede informatie transparantie. En als we op deze wijze de informatiehuishouding op orde hebben gekregen dan is tevens een solide fundament gecreëerd voor excellente dienstverlening richting burgers en bedrijven. Want uiteindelijk was het daar om begonnen.

Wat is daar voor nodig?

We begonnen ons betoog met aan te geven dat de oplossing niet bereikt wordt met de inzet van nieuwe technologieën en tools. En te kijken naar wat er dan wel voor nodig is om de hierboven genoemde ontwerpcriteria tot werkende oplossingen te

¹ *Het Nieuwe Organiseren: Alternatieven voor de bureaucratie*, Herman Kuipers, Pierre van Amelsvoort, Eric-Hans Kramer, Acco, 2010



brengen. Uiteindelijk blijkt de implementatie van deze criteria, op basis van bestaande en binnen de overheid reeds aanwezige middelen, te kunnen leiden tot een andere opzet van de *Digitale Werkruimte*. Daarbij verschuift het accent van het verstrekken van toegang tot voorzieningen naar een omgeving waarbinnen de informatievoorziening georganiseerd is.

Vanzelfsprekend is er meer nodig dan alleen de invoering van een nieuwe digitale werkruimte om de informatiehuishouding op orde te krijgen. Zaken als goed ingericht gegevensmanagement, een volwassen architectuurfunctie maar ook bewustzijn bij zowel de medewerkers als managers en bestuurders dat zij met betrekking tot de informatiehuishouding een eigen verantwoordelijkheid hebben zijn randvoorwaardelijk.

In ons binnenkort te verschijnen **whitepaper *Het Nieuwe Informatiseren*** wordt meer in detail ingegaan op de concrete invoering en toepassing. We beantwoorden hierin vragen als hoe u het nieuwe informatiseren kunt vertalen naar een visie op informatievoorziening voor uw organisatie. En hoe u deze vertaalt naar de informatievoorziening voor medewerkers,

managers en bestuurders. Maar ook: hoe het implementatietraject er uit ziet en waar te beginnen.

De vertaling hiervan naar concrete ICT-systemen, werkwijzen en effecten is voor elke organisatie uniek, er is geen sprake van het toepassen van een blauwdruk, maar van principes en ontwerpregels uit de wereld van organisatie-ontwerp waarvan we de waarde op organisatieniveau recentelijk aan het ontdekken zijn.

Is dat allemaal de moeite waard?

Als we binnen de overheid kijken naar de hoeveelheid energie die gestoken wordt in de verschillende IV en ICT programma's gericht op de ondersteuning van het kennisintensieve werk (zie de bovenste kwadranten van in het plaatje hierboven), dan is de keus om hierin energie te steken al snel gemaakt. Wij zijn ervan overtuigd dat met de IOW benadering oplossingen met minder energie wel te realiseren zijn. Maar dat zie je pas als je het doorhebt.

Een praktijkvoorbeeld: de samenwerkingsruimte

Professionals werken steeds meer samen over organisatiegrenzen heen. Ook binnen de overheid worden op verschillende plaatsen samenwerkingsruimten gerealiseerd of doorontwikkeld.

Hoewel samenwerkingsruimten ontegenzeggelijk voordelen bieden boven bijvoorbeeld het delen van informatie via mail of gedeelde schijven, zien we helaas een aantal bekende minder positieve effecten ontstaan:

- wildgroei: het probleem van de wildgroei van mappen op de gedeelde schijven vertaalt zich naar wildgroei in het aantal team spaces. Het overzicht is zoek, niet duidelijk is waar welke informatie te vinden is.
- beperkt gebruik: voor medewerkers is een samenwerkingsruimte vaak één van de vele applicaties waarmee zij een deel van hun werk doen. Voor het grootste deel blijft men gebruik maken van de bestaande middelen als mail en de gedeelde schijven. Daarnaast vereist het werken in een dergelijke omgeving vaak extra handelingen.

Een belangrijke oorzaak hiervan is denken wij de mismatch tussen vraagstelling en oplossing. Immers, samenwerken wordt gepositioneerd als iets anders dan werken, terwijl samenwerken juist een integraal onderdeel van ieders werk is geworden. Daardoor vindt creatie, opslag, ontsluiting en archivering van informatie in verschillende omgevingen plaats. En dat leidt weer tot nieuwe informatie silo's. En de informatiehuishouding raakt alleen maar minder op orde.

