

Sturen op samenhang is belangrijkste voorwaarde voor grip op IT

# VEEL IT-METHODEN, WEINIG HOUVAST

**Veel organisaties worstelen met het professionaliseren van de omgang met**

IT. Er wordt geïnvesteerd in de invoering van methodes en werkwijzen.

Maar ook met Prince2, SCRUM of het werken onder architectuur ontbreekt het aan grip. Hoe kan het dat al die methodes en werkwijzen daar onvoldoende aan verbeteren? Matthijs Maat en Gert Florijn laten zien welke stappen moeten worden gezet.

door: MATTHIJS MAAT & GERT FLORIJN beeld: MARC KOLLE

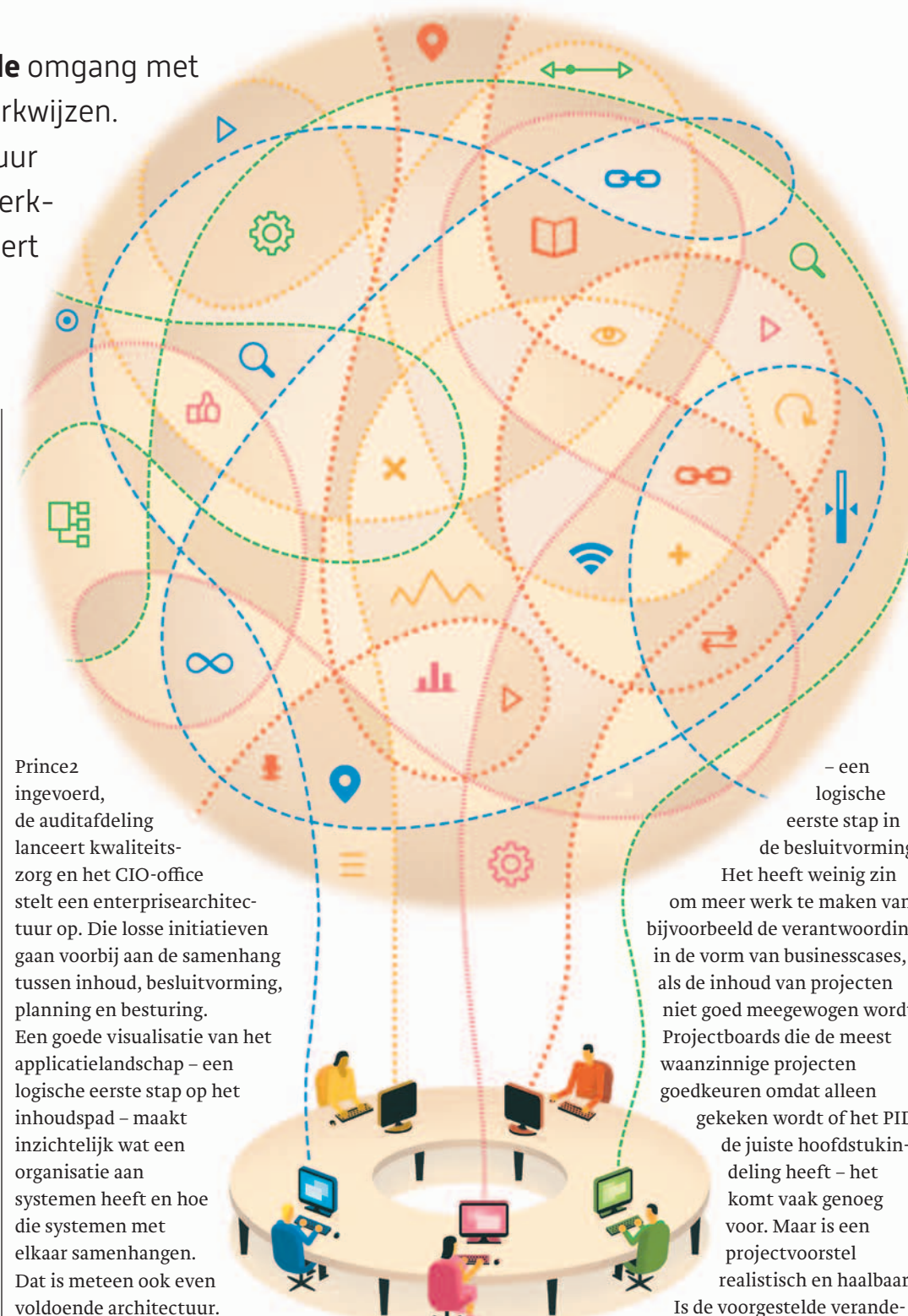
**O**ntwikkelingen zoals technologische vooruitgang, schaalvergroting en samenwerking maken IT voor veel organisaties een continue uitdaging (zie kader). Gelukkig zijn er methodes en werkwijzen die organisaties kunnen helpen. Agile-ontwikkelmethodieken zijn erop ingericht om eindgebruikers een duidelijke rol te geven bij het ontwikkelen van nieuwe systemen. Werken onder architectuur geeft handvatten om verder te kijken dan individuele systemen alleen en richting te geven aan het in samenhang beschouwen van processen, informatie en applicaties. BiSL geeft richting voor het invullen van informatiemanagement. En met Prince2 en MSP zijn hulpmiddelen beschikbaar om projecten en programma's bestuurbaar te maken. Enzovoort. Toch lijkt het alsof het veel organisaties niet lukt om met dit soort hulpmiddelen grip te krijgen op het besturen van hun IT. Er is geïnvesteerd in de invoering van Prince2, maar tot meer inzicht in – en controle over – projecten leidt het niet. Architectuurafdelingen maken enterprisearchitecturen, maar de samenhang in het applicatielandschap neemt niet toe. Informatieplannen beschrij-

ven knelpunten, ontwikkelingen en een passende toekomstvisie, maar leiden niet tot daadwerkelijke verbeteringen. Er worden audits uitgevoerd, maar alsnog komen projecten onverwacht in de problemen. Veel investeren, weinig resultaat: een recept voor teleurstelling en afkeer van wat juist als verbetering bedoeld was.

## ER ZIJN GEEN VASTE EERSTE STAPPEN EN MAATREGELEN

### Gebrek aan samenhang

Dat kan en zal zeker ook liggen aan de manier waarop zo'n methode of werkwijze wordt gebruikt, zie bijvoorbeeld 'Architecten zijn dromers' (Automatisering Gids 19 december 2012). Maar er is meer aan de hand. De invoering is vaak een losstaand verbeterinitiatief. Vanuit de controlafdeling wordt



Prince2 ingevoerd, de auditafdeling lanceert kwaliteitszorg en het CIO-office stelt een enterprisearchitectuur op. Die losse initiatieven gaan voorbij aan de samenhang tussen inhoud, besluitvorming, planning en besturing. Een goede visualisatie van het applicatielandschap – een logische eerste stap op het inhoudspad – maakt inzichtelijk wat een organisatie aan systemen heeft en hoe die systemen met elkaar samenhangen. Dat is meteen ook even voldoende architectuur. Het heeft namelijk weinig zin om vervolgens ook architectuurvisies of referentiearchitecturen op te stellen als intussen iedereen zomaar willekeurige projecten kan opstarten zonder daarbij het nieuw verworven inzicht in het applicatielandschap serieus te gebruiken. Wat is de impact van een project op het landschap? Wat zijn de raakvlakken met andere projecten die veranderingen aanbrengen in hetzelfde landschap? Na een eerste architectuurstap is dus niet een tweede architectuurstap nodig, maar een stap in de besluitvorming. Op eenzelfde manier heeft te veel investeren in besluitvorming ook weinig nut. Stel dat het lukt om alle projectvoorstellen in samenhang te beoordelen en te prioriteren

– een logische eerste stap in de besluitvorming. Het heeft weinig zin om meer werk te maken van bijvoorbeeld de verantwoording in de vorm van businesscases, als de inhoud van projecten niet goed meegewogen wordt. Projectboards die de meest waanzinnige projecten goedkeuren omdat alleen gekeken wordt of het PID de juiste hoofdstukindeling heeft – het komt vaak genoeg voor. Maar is een projectvoorstel realistisch en haalbaar? Is de voorgestelde verandering ook goed voor het applicatielandschap als geheel? Na een eerste stap in de besluitvorming is dus niet een tweede stap nodig, maar een architectuurstap. En zowel inhoud als besluitvorming hebben beide afhankelijkheden van de wijze van plannen en besturen van projecten en omgekeerd. Wat is de inhoudelijke voortgang van projecten? Wat is de geleverde kwaliteit? Passen aanpassingen in scope, architectuur of werkwijze nog bij de oorspronkelijke doelen of het in de tussentijd veranderende applicatielandschap?

**Suboptimalisatie**  
Op alle vlakken is een eerste stap nodig én moeten concrete maatregelen worden genomen om de dwarsverbanden te leggen.

## EERSTE STAPPEN

Voor het bepalen van zinvolle eerste stappen op het vlak van inhoud, besluitvorming, planning en besturing – en van concrete maatregelen om de dwarsverbanden daartussen te leggen – bestaat niet één vaste methode. Het maakt nogal uit wat de omvang of volwassenheid van een organisatie is, wat de omvang van het applicatielandschap is, hoe de omgeving eruitziet, enzovoort.

Wel zijn er voorbeelden van stappen en maatregelen die vaak blijken te werken:

### • Inhoud

Toegankelijke en in samenwerking opgestelde platen van het huidige applicatielandschap vormen een eerste basis voor discussies over noodzaak en prioritering van veranderingen. Als organisaties gewend zijn om dergelijke (architectuur)informatie te gebruiken in besluitvorming en besturing, kunnen ook meer subjectieve of geavanceerde aspecten – zoals de ervaren knelpunten of toekomstvisies – worden meegenomen. Eerste platen kunnen aansluiten bij actuele vraagstukken zoals vervanging of introductie van systemen. Gaandeweg kunnen de platen worden aangevuld om overzicht te creëren over het informatie/applicatielandschap als geheel.

### • Besluitvorming

Zicht op nieuwe initiatieven en regie en besluitvorming daarover, vragen maatregelen op formeel en informeel niveau. Het inrichten van een duidelijke besluitvormingslijn, met een heldere rol voor alle betrokkenen, is een voorbeeld van een formele maatregel. Het creëren van afstemmingsoverleggen op operationeel en tactisch niveau is een meer informele maatregel om het formele proces te ondersteunen. Overigens is een simpele 'scrum-board'-aanpak al een nuttige eerste stap om voorgestelde wijzigingen te kunnen bespreken en erover te kunnen besluiten.

### • Planning en besturing

Een eenvoudige vorm van dashboardrapportage helpt grip te houden op lopende grote projecten. Gaandeweg kan een lichte vorm van projectportfoliomanagement worden ingericht, waarbij nieuwe projecten worden geprioriteerd en toegekend op basis van informatieplanning, businesscases en beschikbare capaciteiten.

### • Dwarsverbanden

Pragmatisch starten en gaandeweg structureren/formaliseren maakt dat betrokkenen kunnen meegroeien met inhoud, besluitvorming, planning en besturing. En dat deze echt eigen worden, óók voor niet-IT'ers. Een andere maatregel is de voorbereidende werkzaamheden (platen, agenda overleggen opstellen, dashboard vullen) te laten uitvoeren door eenzelfde klein, multidisciplinair team.

Pas daarna hebben nieuwe stappen zin – zonder die dwarsverbanden is elke stap een suboptimalisatie. Of erger: een opmaat tot frustratie. Als een organisatie bijvoorbeeld al niet gewend is om naar het huidige applicatielandschap als geheel te kijken, dan zal een enterprisearchitectuur eerder als abstract en beperkend, dan als nuttig worden ervaren. Verder investeren in werken onder architectuur heeft alleen zin als intussen de besluitvorming of besturing niet de beperkende factor is geworden. Er zijn overigens geen vaste eerste stappen en maatregelen: wat werkt voor de één, werkt (nog) niet voor de ander (zie kader). Maar weinig organisaties sturen actief op een echt samenhangend en werkend IT-proces dat minimale afspraken op het vlak van inhoud, besluitvorming en planning en besturing samenbrengt. Dat is ook verre van triviaal: het oprichten van een afdeling informatiemanagement of het opstellen en vaststellen van een informatieplan is in ieder geval niet voldoende. Verschillende vakgebieden, verschillende afdelingen, verschillende belangen, verschillende culturen en – niet te vergeten – goede mensen bij elkaar brengen in een werkend en zich langzaam verbeterend IT-proces, vraagt veel aandacht

op het hoogste managementniveau. Sturen op deze samenhang is de belangrijkste voorwaarde om grip te krijgen en houden op IT. Belangrijker dan het invoeren van een nieuwe methode, het goedkeuren van weer een nieuw informatieplan of het vaststellen van een nog omvattender enterprisearchitectuur – hoe verleidelijk veel simpeler dat ook lijkt.

**Matthijs Maat** ([matthijs.maat@mxi.nl](mailto:matthijs.maat@mxi.nl)) en **Gert Florijn** ([gert.florijn@mxi.nl](mailto:gert.florijn@mxi.nl)) zijn werkzaam bij M&I/Partners, adviseurs voor management en informatie in Amersfoort ([www.mxi.nl](http://www.mxi.nl)).



## VOORTDURENDE WORSTELING

Veiligheidsregio's zijn een mooi voorbeeld van het soort organisatie dat worstelt om grip te krijgen op de toenemende uitdagingen op IT-gebied. Technologische vooruitgang maakt dat IT telkens verder doordringt in het primaire proces. Daarmee krijgen nieuwe groepen medewerkers en bestuurders een rol bij IT. Waar het primaire proces dat bijvoorbeeld een brandweercommandant aanstuurt, tot voor kort ging over slangen, pompen, wagens en de planning van diensten, speelt nu ook IT een rol. Bijvoorbeeld in de vorm van actuele digitale bereikbaarheidskaarten die beschikbaar moeten zijn op mobiele apparatuur in wagens. Schaalvergroting – bijvoorbeeld door regionalisering van de brandweerkorpsen – is een andere uitdaging. Inhoud, besluitvorming, planning en besturing betreffen niet meer enkele systemen of projecten, maar steeds omvangrijkere applicatielandschappen en projectportfolios. Met bijbehorende vraagstukken over uniformering, standaardisering en rationalisatie – nieuwe aandachtsgebieden voor een voorheen toch vooral op zijn eigen korps gerichte brandweerbestuurder. Samenwerking met de andere bloedgroepen binnen een veiligheidsregio – zoals GHOR, risico- en crisisbeheersing of meldkamer – trekt IT naar een volgend niveau van complexiteit, net zoals vervolgens de samenwerking met andere regio's, gemeenten, provincies en regionale uitvoeringsdiensten dat ook weer doet. IT gaat over de traditionele grenzen van vakgebieden, afdelingen en zelfs organisaties heen. Er ontstaat een algemeen belang, dat ook bestuurd moet worden.