

9

ICT-VRAGEN DIE EEN BESTUURDER MOET KUNNEN BEANTWOORDEN

Diep technologisch inzicht is niet nodig

Terwijl digitalisering steeds belangrijker wordt voor organisaties, tonen nog altijd veel te veel bestuurders wel héél weinig interesse in ICT. Diep technologisch inzicht is echt niet nodig, benadrukken Matthijs Maat en Antoon van Luxemburg. Aan de hand van 9 ICT-vragen kan een bestuurder de broodnodige kennis opdoen waarmee hij digitalisering in zijn organisatie op zijn minst kan begrijpen en dus beter kan sturen.

door Antoon van Luxemburg en Matthijs Maat beeld Shutterstock

VOLGENS HET CBS LEVEREN HBO-INSTELLINGEN EN UNIVERSITEITEN JAARLIJKS SAMEN ENKELE DUIZENDEN GE-DIPLOMEERDE INFORMATICI AF. Zet dat af tegen het aantal mensen dat in de informatie- en communicatietechnologie (ICT) werkt (richting de 400.000) of tegen het deel van de beroepsbevolking dat met digitale middelen werkt (miljoenen, wie niet?) en de conclusie is duidelijk: er zijn véél mensen die te maken krijgen met digitalisering en de effecten van ICT, zonder ervoor doorgeleerd te hebben.

NIJPENDE DESINTERESSE

Dat is niet erg – je kunt niet overal verstand van hebben. Bestuurders kennen niet alle ins en outs van de boekhouding en artsen weten ook niet precies hoe een MRI-scanner werkt; en toch kunnen ze er in de regel respectievelijk heel behoorlijk over beslissen dan wel gebruik van maken. Voor ICT wordt echter soms wel héél weinig interesse getoond. ICT is beurtelings het wondermiddel dat een of ander complex probleem gaat oplossen (blockchain) of de zondebok voor het falen van willekeurig welke grote ambitie (ICT-faalproject).

Beide meestal behoorlijk onterecht. In tijden dat het succes van organisaties grotendeels bepaald wordt door ICT, begint deze desinteresse nijpend te worden. Bestuurders die er niet in slagen de mogelijkheden van technologie te benutten en/of hun organisatie digitaal georiënteerd te maken – en zo de burger/cliënt/patiënt meer centraal te kunnen stellen – lopen het risico diezelfde burger/cliënt/patiënt kwijt te raken. Hoe kun je ICT dan volledig overlaten aan anderen? Wat is een geldig excuus om er zelf niet een beetje meer van af te willen weten?

BLOCKCHAIN!

Nu zal vrijwel geen bestuurder zelf diep 'de inhoud' kunnen induiken – er ligt wel meer op de bestuurstafel dan de ICT-portefeuille alleen. De rol van een bestuurder beperkt zich dan ook typisch tot vooruitkijken en richting geven, (strategische) beslissingen nemen, de juiste mensen om zich heen verzamelen en risico's beheersen. En als de goede mensen op de juiste plek zitten, wordt dat grotendeels voorbereid door anderen. De uitdaging voor de bestuurder is de organisatie bewust te laten acteren op de nieuwe (digitale) realiteit: we zijn onlosmakelijk onderdeel van – en moeten een strategie hebben voor – de digitale wereld. Digitale strategie is allang niet meer het jaarplan van de afdeling ICT; het is de strategie voor hoe de organisatie het verschil gaat maken in een digitale wereld.

Dat vraagt enig begrip van bijvoorbeeld de mogelijkheden en beperkingen van (nieuwe) technologieën of de typische risicofactoren van digitalisering. En van de processen en producten die nodig zijn voor het besturen en uitvoeren van veranderingen in de informatievoorziening – en de eigen rol daarbij. Begrip van technologie vormt echter gelukkig zeker niet de kern van bestuurlijke, digitale vaardigheid. Ieder jaar kent weer zijn eigen trends die het écht helemaal gaan worden. Cloud! Blockchain! AVG! Internet of things! Maar de gemiddelde ICT'er heeft niet de vaardigheden om dat soort begrippen in bedrijfstermen

‘Digitale strategie is allang niet meer het jaarplan van de afdeling ICT’

goed en realistisch te duiden. Waar dan te beginnen? Uiteindelijk komen dat soort onderwerpen vast ook langs op de bestuurstaafel, maar de T(echnologie) uit ICT is het minst interessante begrip. Digitale transformatie gaat meer over veranderingen in de aard en het eigenaarschap van informatie en in de manier van delen en communiceren van die informatie. Oprechte nieuwsgierigheid naar hoe nieuwe technologie daarin iets zou kunnen veranderen, is voor een bestuurder vele malen belangrijker dan het begrip van die technologie zelf.

DIGITAAL VAARDIG RICHTING GEVEN

Richting geven aan die veranderingen begint met interesse in – en waardering voor – de bestaande informatievoorziening. Weten uit welke grote brokken die informatievoorziening van jouw organisatie bestaat, helpt enorm om de impact van plannen en ontwikkelingen te kun-

nen inschatten. Die bestaande informatievoorziening is immers wat de organisatie draaiende houdt, waar een niet te onderschatten hoeveelheid kennis en ervaring in vervat zit en wat niet zomaar verwaarloosd of weggedaan kan worden. Nu heeft een beetje organisatie tientallen, zo niet honderden applicaties. Door de ooghalen kijkend blijft daar vaak echter maar een beperkt aantal kernapplicaties van over. Zo heeft ieder ziekenhuis een EPD, een EVS, een PACS, een laboratoriumsysteem, een roosterpakket en bedrijfsvoeringsapplicaties. Vraag je dus af waaruit die kern bestaat voor jouw organisatie. Welke informatiestromen lopen er, vooral die over afdelings-, systeem- of organisatiegrenzen heen gaan? Wat is de kwaliteit en waarde van de informatie en wie zorgt dat deze benut wordt voor sturing, verbetering en concurrentiepositie? Waar zitten de knelpunten?

MOEILIJK VRAGEN

Richting geven vraagt ook een toekomstvisie. Hoe wil de organisatie straks werken? Zo’n visie gaat verder dan aanhaken op algemeenheden als ‘meer regie voor de patiënt’ of ‘netwerksamenwerking’. Welke informatie heeft die patiënt dan nodig om meer regie te kunnen nemen? Hoe moet die informatie daar terechtkomen? Gaan we als samenwerkingspartners elkaar laten inkijken, berichten sturen en/of een gezamenlijke informatievoorziening optuigen? Dat zijn moeilijke vragen, maar wel vragen waar een bestuurder over moet nadenken. De beantwoording overlaten aan ICT’ers is vragen om investeringen in technologisch gedreven veranderingen die uiteindelijk de organisatie weinig tot niets opleveren. Het begint met datgene waarin de organisatie zich onderscheidt en de effectieve vertaling daarvan naar digitale diensten die meerwaarde bieden. Als dat helder is, kan makkelijker vastgesteld worden of het terecht is veel tijd en geld te steken in de specifieke inrichting van een bepaald pakket of zelfs in maatwerk.

BORGEN VAN DE REALITEITSZIN

Bestuurders moeten niet alleen richting geven, maar er ook op toezien dat ingezette veranderingen niet verzanden in overambitieuze, technologiegedreven programma’s. Dit kan bijvoorbeeld door in alle langskomende ideeën en stukken de potentiële voetangels te herkennen en daarop door te vragen. Voorbeelden van signalen om alert op te zijn:

- veranderingen waarbij digitalisering een rol speelt die door ICT’ers getrokken worden;
- veranderingen zonder sponsor, opdrachtgever en/of eigenaar in de business;
- voorstellen voor volledig nieuwe oplossingen omdat er sprake is van legacy;
- introductie van een herbruikbare, generieke oplossing die meerdere systemen gaat vervangen;
- projecten om technologieën te introduceren, zoals een ESB-project of een blockchainproject;
- voorstellen voor het outsourcen van onderdelen die de organisatie zelf niet onder controle heeft;
- projecten die pas na lange tijd tot een eerste implementatie komen in organisatie en systemen;
- projectvoorstellen waarin essentiële zaken als businesscase, testen, acceptatie, migratie, implementatie en informatieveiligheid ontbreken.

9 ICT-VRAGEN WAAR EEN BESTUURDER ANTWOORD OP MOET KUNNEN GEVEN

1. Hoe ziet de huidige informatievoorziening er in grote lijnen uit?
2. Welke kwaliteit en waarde heeft onze informatie en wie zorgt dat deze kwaliteit en waarde benut worden voor sturing, verbetering en concurrentiepositie?
3. Hoe wil de organisatie straks werken en wat vraagt dat van de informatievoorziening?
4. Waarin onderscheiden we ons van vergelijkbare organisaties en wat betekent dat voor de informatievoorziening?
5. Wat maakt het groeipad naar de toekomstige informatievoorziening realistisch en haalbaar?
6. Wat organiseren we zelf op het gebied van de informatievoorziening, wat besteden we uit?
7. Hebben we de juiste kennis en expertise in huis?
8. Hoeveel tijd en geld maken we vrij voor de informatievoorziening en hoe verdelen we dat over instandhouding, doorontwikkeling en innovatie?
9. Hebben we risico’s ten aanzien van bijvoorbeeld continuïteit, informatieveiligheid en privacy voldoende in beeld?

AUTEUR



MATTHIJS MAAT is werkzaam bij M&I/Partners, een onafhankelijk adviesbureau voor zorg en overheid dat klanten begeleidt en adviseert bij strategievorming en projecten op het snijvlak van management en ICT.

HARDNEKKIG

Grote projecten blijken hardnekkig ingewikkeld om succesvol af te ronden, zeker als informatievoorziening een rol speelt. Een gewetensvraag voor een bestuurder is daarom: waarom zou het ons wél lukken de bestaande informatievoorziening om te vormen naar het toekomstbeeld? En vooral, hoe dan? Belangrijk is dat een bestuurder stuurt op realistische en haalbare doelstellingen. Dat betekent continu het plan doorontwikkelen om aan te blijven sluiten bij ambities en een omgeving die voortdurend in ontwikkeling blijven. Er is – en komt – nooit gelegenheid om eerst ‘de basis op orde te brengen’ of jaren te bouwen aan een volledig nieuwe informatievoorziening, al was het alleen al omdat het toekomstbeeld sneller verandert dan we grootschalige (ICT-)projecten kunnen uitvoeren. Een route naar de toekomst moet daarom bestaan uit stappen die ieder voor zich overzichtelijk, haalbaar en waardevol zijn, met aandacht voor het inpassen van technologische ontwikkelingen, maar juist ook voor migratie of evolutie van ‘oude’ onderdelen. Haalbaarheid zit hem niet alleen in een realistisch groeipad, maar ook in heldere keuzes maken. Over wat een organisatie zelf wil doen bijvoorbeeld, of waarvoor

leveranciers ingeschakeld worden – een ‘sourcingstrategie’ dus. Over het investeren in de kennis en expertise die nodig zijn om ofwel dingen zelf te organiseren, of leveranciers goed aan te sturen. Of over de hoeveelheid tijd en geld die wordt vrijgemaakt voor het beheer en de doorontwikkeling van de informatievoorziening en de verdeling daarvan over zaken die voor vandaag, morgen of overmorgen van belang zijn.

VRAAG EN ANTWOORD

Allemaal onderwerpen die weliswaar raken aan ICT, maar toch echt (ook) op de bestuurstaafel horen te liggen. Zelfs een alomtegenwoordige ontwikkeling als ‘cloud’ hoort daar thuis. Niet de technische aspecten ervan uiteraard, maar wel de veranderingen in eigendom van – en controle over – informatie en informatievoorziening die er in potentie mee gepaard gaan. Voor het stellen van vragen over alle voorgaand genoemde onderwerpen is weinig ICT-expertise nodig. Voor het begrijpen van sommige antwoorden wellicht wel, maar dat is dan meteen een mooie gelegenheid om als bestuurder ICT’ers uit te nodigen op hun beurt wat meer interesse te tonen in de uitdagingen van het besturen van een organisatie. 🗣️

AUTEUR



ANTOON VAN LUXEMBURG is werkzaam bij M&I/Partners, een onafhankelijk adviesbureau voor zorg en overheid dat klanten begeleidt en adviseert bij strategievorming en projecten op het snijvlak van management en ICT.