

Een pleidooi voor passende informatievoorziening

State-of-the-art IT is niet altijd de beste oplossing

Terwijl het in de gezondheidszorg normaal is om niet automatisch alle behandelingen te bieden die maar mogelijk zijn, maar voor ‘passende zorg’ te kiezen, is dat in de ICT bepaald geen vanzelfsprekendheid. Terwijl ‘passende informatievoorziening’ volgens Mathijs Maat en Mark van Elswijk juist een prima idee is.

‘Passende zorg’ is een aanpak om de zorg in Nederland betaalbaar en toegankelijk te houden. Een van de pijlers onder passende zorg is de constatering dat niet elke medische behandeling die mogelijk is, ook altijd de beste optie is. Arts en patiënt bespreken samen de beschikbare alternatieven, inclusief de optie om niet te behandelen. De kwali-

organisaties immers ook echt een goed idee. Te vaak wagen organisaties zich aan ambitieuze ICT-doelstellingen en -trajecten, waarbij te veel nadruk ligt op de oplossing en onvoldoende rekening gehouden wordt met de organisatie en de context. Is dit voor óns wel een goed idee? Kunnen wij dit? Kortom: is dit passende informatievoorziening?

Het wil er slecht in dat oplossingen moeten passen in een groter applicatielandschap

teit van leven staat centraal en die is soms hoger bij niet of minder ingrijpend behandelen.

Expliciet praten over passende zorg biedt tegenwicht aan de natuurlijke neiging van zowel arts als patiënt om alles uit de kast te trekken om een kwaal te verhelpen. Zo'n tegenwicht kunnen we ook bij besluitvorming rond ICT goed gebruiken. Niet alles wat kán, is voor veel

Onbegrensde mogelijkheden

ICT is, meer dan gezondheidszorg, een vakgebied van de onbegrensde mogelijkheden. Voor ieder probleem dat een organisatie ervaart, of iedere gestelde ambitie, is technologie beschikbaar of desnoods te ontwikkelen. De stap van probleem of ambitie naar oplossing wordt dan ook vaak snel gezet: we hebben problemen met koppelvlakken tussen applicaties, dus hebben we een Enterprise Servicebus (ESB) nodig. Of API's. Zullen we dan meteen een datalake realiseren om datacentrisch te kunnen gaan werken?

Probleem is niet dat een ESB op zich niet een goede manier is om koppelvlakken te realiseren. Probleem is wel dat het kostbaar is én allerlei bijwerkingen



Illustratie: Marc Kolle

heeft: complex om in te richten, beperkt beschikbare marktkennis en een extra te beheren component in een vaak toch al complexe informatievoorziening. Sommige organisaties kunnen die bijwerkingen aan. Als ze ook nog in het niet vallen bij de voordelen, dan kan inzet van een ESB een goed idee zijn. Er zijn echter organisaties die met een paar directe punt-naar-punt-koppelvlakken veel beter af zouden zijn. Dit is een voorbeeld van zo'n technologiekeuze. Er is niet één beste oplossing. Hoe passend een oplossing is, hangt sterk af van de organisatie en de context.

Het gebeurt zelden dat organisaties met voldoende zelfreflectie verschillende oplossingsrichtingen verkennen en afwegen. Bijna altijd worden de complexiteit, impact en risico's van oplossingen onderschat en de eigen mogelijkheden om daarmee om te gaan, overschat. Het scenario 'niet behandelen', of minder ingrijpend behandelen, komt zo nauwelijks ter sprake, waarna grootse en ambitieuze ICT-projecten opgestart worden. Als die projecten al afgerond worden, is dat vaak met veel meer tijd en geld dan gepland en veel minder resultaat.

Van Huffelen

Heel af en toe kunnen mensen van buiten de organisatie tegenwicht bieden. Staatssecretaris Alexandra van Huffelen (Koninkrijksrelaties en Digitalisering) liet zich bijvoorbeeld kritisch uit over de ambities van gemeenten om datagedreven te gaan werken. Aan de slag gaan met nieuwe technologie, big data en algoritmen, maar tegelijkertijd nog niet aan de meest basale verplichtingen rondom het zorgvuldig omgaan met gegevens kunnen voldoen, is dan ook niet het allerbeste voorbeeld van passende informatievoorziening. Veel beter zou natuurlijk zijn dat organisaties bewuster naar zichzelf kijken bij het formuleren van ICT-ambities en de besluitvorming over projecten. Wat maakt dit zo moeilijk? Wat zijn de mechanismen waardoor veel organisaties toch uitkomen

Voor elk probleem en iedere ambitie is technologie beschikbaar of desnoods te ontwikkelen

bij grootse ICT-oplossingen? Allereerst is zelfkritisch zijn meestal verre van leuk. Kunnen specialisten zonder gevolgen voor henzelf aangeven dat de informatievoorziening – of zichzelf – niet klaar zijn voor bepaalde technologie? Durft de directeur ICT zich kwetsbaar op te stellen door aan te geven dat ICT-capaciteit en -kennis onvoldoende zijn voor geuite ambities? Weerstaan bestuurders trends en ontwikkelingen bij concurrenten of in de markt als die niet aansluiten bij de sterktes en zwaktes van de eigen organisatie? Een realistische (lees: passende) IV-strategie zal voor veel organisaties er niet een zijn die veel spontane bewondering afdwingt, nieuwe technologie is gewoon leuker dan het bestaande optimaliseren. Dit wordt versterkt doordat nieuwe producten of technologie vaak beter aansluiten bij de individuele belangen van de betrokkenen: leveranciers willen producten of diensten verkopen, architecten kunnen zich onderscheiden, IT-managers kunnen hun medewerkers interessante projecten en groeimogelijkheden bieden, bestuurders kunnen zich profileren in de publiciteit, et cetera. Het zijn de IT-varianten van de perverse productieprikkel in de zorg: zolang behandelen meer geld oplevert, blijft niet-behandelen onaan-trekkelijk. Alles uit de kast trekken past ook beter bij menselijke impulsen om

actie te willen ondernemen. Er is iets mis of er kan iets beter: natúúrlijk wil je dan het beste ('...en als we dan tóch bezig zijn...'). En het liefst ook nog zo snel mogelijk. Hier wreekt zich gebrek aan kennis over ICT bij gebruikers en bestuurders. Het is niet goed te begrijpen dat een zó onlosmakelijk onderdeel van organisatiesucces, zo weinig echte aandacht krijgt – of dat nu komt door desinteresse of onvoldoende geïnformeerd zijn door IT-deskundigen.

Genuanceerd

Waarom een schijnbaar ideale en state-of-the-art-oplossing vooralsnog niet zo'n goed idee is, is vaak een genuanceerd verhaal. Dat oplossingen ook moeten passen in een groter, samenhangend applicatielandschap of afhankelijk zijn van allerlei andere zaken, die ook goed geregeld moeten zijn, wil er dan meestal ook slecht in. En dat we zelfs slechter af zouden kunnen zijn, doordat de ambitieuze projecten falen of leiden tot een nog onbeheersbaarder geheel, al helemaal niet. Waar we bij ingewikkelde en genuanceerde medische beslissingen uiteindelijk nog wel geneigd zijn af te gaan op het advies van de arts, gebeurt dat bij ICT vaak veel minder. En dus worden er ingrijpende besluiten genomen vanuit de impuls tot handelen. En niet vanuit een goed geïnformeerd overzicht over, of op zijn minst interesse in, de relevante nuanceringspunten.

Niet zelden zijn ICT-ambities overigens direct gevolg van bovenliggende organisatieambities die zelf ook groter en minder passend zijn dan wellicht realistisch. Én de burger centraal stellen én data-centrisch werken én optimaliseren van werkprocessen én real-time gegevensverwerking: dit allemaal proberen te realiseren met technologie en ICT-projecten, geeft vaak uiteindelijk problemen in de ICT-realiseringsfase. Daar staan namelijk ook nog allerlei andere onderwerpen op de agenda. Bovendien is bij dit soort ambities technologie zelden de echte uitdaging – en dus bijna per definitie geen passende oplossing.

Passendheid kent vele gezichten

Vanuit welke invalshoeken kun je kijken om te bepalen of een ambitie, plan of oplossing ook passend is?

Voorbeelden van vragen die helpen om de discussie goed en scherp te voeren zijn:

- *Past automatisering als oplossingsrichting?*

ICT wordt vaak ingezet om de uitvoering van complexe werkprocessen of regelingen te ondersteunen. Dat lijkt logisch, maar verschuift bijna altijd alle problemen – en ook alle kosten – naar de ICT-oplossing en/of ICT-afdeling.

- *Past de complexiteit van de oplossing bij de omvang van het probleem?*

Vanuit verschillende drijfveren (zoals *technology push*, leuker, anderen doen het immers ook, alvast voorbereid op toekomstige vragen en dus nu alvast generiek) worden ICT-oplossingen vaak complexer dan strikt noodzakelijk. Kan het niet eenvoudiger?

- *Past de oplossing bij de rest van het landschap?*

Een oplossing kan het specifieke probleem perfect oplossen, maar ook elders problemen introduceren. Een informatievoorziening is een samenhangend landschap en moet ook als geheel goed beheersbaar blijven.

- *Past de oplossing bij de aanwezige kennis?*

Dit is meestal vanzelfsprekend voor degenen die de oplossing moeten maken, maar geldt het eigenlijk voor alle belanghebbenden. Zijn de gebruikers digitaal vaardig genoeg? Kunnen we de oplossing op een goede manier testen en accepteren? Kunnen we de oplossing goed beheren? Kunnen we de, vaak wel ervaren, leverancier aansturen? Is er voldoende expertise in de markt?


- *Past de oplossing binnen het geheel aan veranderingen?*

Misschien is het beoogde ICT-project heel haalbaar en realistisch, maar niet terwijl er tegelijkertijd een reorganisatie loopt, of er ook al andere ICT-

projecten lopen. Past de oplossing nú?

- *Past de oplossing bij de cultuur van de organisatie?*

Nieuwe ICT-oplossingen hebben vaak merkbare invloed op de wijze waarop medewerkers hun werk uitvoeren. In sommige gevallen is dat juist het doel, maar dat geldt niet altijd. Past de nieuwe werkwijze?

De lijst is moeiteloos langer te maken. Hoe zit het bijvoorbeeld met de financiële consequentie ná overdracht aan de lijnorganisatie, het verandervermogen van de organisatie, leveranciersmanagement, opdrachtgeverschap, ethische afwegingen, kerndoelen van de organisatie, verantwoorde besteding van publieke middelen, enzovoort? De relevantie van de verschillende invalshoeken is altijd afhankelijk van de situatie. Het gaat erom dat de passendheid in al haar facetten in een vroeg stadium en met voldoende inspanning geadresseerd wordt. En het vraagt lef om bij een negatief antwoord de initiatieven bij te stellen of mogelijk zelfs af te blazen. Als de passendheid van de oplossing niet bespreekbaar is met andere betrokkenen, is het de vraag of de juiste partijen om tafel zitten en of de onderlinge relatie voldoende vertrouwen geeft. 



Matthijs Maat en Mark van Elswijk

werken 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.

Reacties en bijdragen

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:

Tanja de Vrede

020-2467230

t.d.vrede@agconnect.nl