

Managementgame over de ICT portefeuille

Bram Wattel (Programmadirecteur en CIO van de Gemeente Apeldoorn) en David Roose (Adviseur en Interim manager) gaan, vanuit hun ervaring met dit onderwerp bij overheid en bedrijfsleven, in deze game met de aanwezigen aan het werk over de vragen: hoe je stuurt op de ICT-portefeuille, hoe doen gemeenten dit nu in praktijk, hoe komt het dat we zo moeilijk toekomen aan vernieuwing van ICT, waarom moeten we steeds kiezen tussen ontwikkeling en vernieuwing en hoe houden we onze ICT-projecten in de hand?

Voor het verkrijgen van 'de antwoorden' op deze vragen werd een werkvorm gekozen, waarmee we snel veel ervaring naar boven konden halen over de stand van zaken van deze onderwerpen. Voor het spelen van het management game kregen acht van de aanwezigen een rol, als deelnemers van een CIO-board van een gemeente (CIO-board is onder leiding van de Chief Information Officer het besluitvormend orgaan over ICT-projecten).

Gedurende de game konden we veel ervaringen oogsten. Hieronder een keur van ervaringen en adviezen.

- Voor het nemen van besluiten is het van belang om van de lopende projecten te weten hoe ze er voor staan. Daarbij moet bekend zijn welke doelstellingen van de gemeente gerealiseerd worden.
- Verder moet duidelijk zijn hoe de inzet van schaarse deskundigheid is geprioriteerd/gealloceerd?
- De veranderende wereld rondom projecten vraagt continue om (vernieuwde) besluitvorming over de koers. Dat betekent dat de leden van de CIO-board er voor zorgen niet met elkaar te concurreren, maar gezamenlijk de beste keuzes voor de gemeente maken.
- Hoe gaan we de ICT-portefeuille nu echt afstemmen op de behoefte van de bedrijfsprocessen (w.o. aanwijzingen wetgeving)? Weten we echt hoe het toekomstbeeld er uit ziet? Zijn de architectuurontwerpen voor de verschillende businessdomeinen voldoende met elkaar geïntegreerd?
- Projectcontrol als stuurmiddel kent sterke beperkingen, omdat het de flexibiliteit van de organisatie kan beperken in een snel veranderende omgeving. De kunst is om juist flexibel te sturen. Dit vereist een goede besluitvormingscultuur, waardoor de besluiten passen bij de doelstelling van de gemeente.
- Onzekerheid is uitgangspunt, veranderingen 'buiten' gaan even snel als de ontwikkeling van je eigen organisatie.
- Voor risico's kun je je maatregelen nemen. De onzekerheden van de huidige projectomgevingen vragen projectresultaten op korte termijn met een stappenplan, waarop voortdurend bijgestuurd kan worden.
- De verbinding aan de hogere doelstelling van een gemeente dient steeds gezocht te worden, bij alle besluiten die genomen worden.
- Sturing op performance indicatoren is prima, maar is al gauw een doel op zich zelf, waardoor de strijd over resources alleen maar toe neemt.
- Er zijn geen 'oplossingen' voor dit proces. De sleutel is een besluitvormingsproces waarbij leden van een CIO-board én hun medewerkers de samenwerking zoeken en gemeente-doelstellingen centraal stellen.
- De vraag is hoe kun je goed worden in veranderen, wat is de mate van wendbaarheid.

Voor vragen en voor informatie over dit onderwerp kun je contact opnemen met David, 06-53977702 of Bram 06-51204136.