

EEN voor allen – allen voor EEN

Probleeminventarisatie en betekenisgeving
voor het verbeteren van integraal gegevensbeheer
bij de Sector Waterbeheer

met mogelijke strategie en interventieplan

van
Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden

Door
Ing. Stefan J. Flos M.Sc.
Juli 2003

Werkstuk ter verkrijging van het Post-HBO deel certificaat Verandermanagement
als onderdeel van het MBA programma ICT Bedrijfskunde
Pro-Education, Hogeschool van Amsterdam

Beoordelaar Pro-Education
Twijnstra & Gudde team - docenten Masterclass verandermanagement,
Pro-Education / Hogeschool van Amsterdam

INDEX

INDEX ... 1

1.....	PROBLEEMINVENTARISATIE	2
1.1	INLEIDING	2
1.2	DE CASUS	2
1.3	INVENTARISATIE	3
1.4	CAUSAAL DIAGRAM	3
2.....	BETEKENISGEVING	4
2.1	INLEIDING	4
2.2	DE BETEKENIS VAN HET CAUSAAL DIAGRAM	4
3.....	VERANDERSTRATEGIE EN INTERVENTIEPLAN	6
3.1	INLEIDING	6
3.2	ZES BASISVRAGEN	6
3.3	VERANDERSTRATEGIE	6
3.4	INTERVENTIEPLAN	7
3.5	COMMUNICATIEPLAN	8
4.....	PERSPECTIEF	9
	REFLEXIE	13
	BIJLAGEN	14

1. Probleeminventarisatie

1.1 Inleiding

Op 1 juli 2003 is een herstructurering doorgevoerd in de Sector Waterbeheer (SWB) van het waterschap. Alle werkprocessen binnen de SWB zijn hiervoor doorgelicht (process redesign). Middels een implementatie traject zullen de verbeterde werkprocessen worden ingevoerd en in 2006 zullen alle werkprocessen operationeel zijn. Gegevensbeheer is een van de onderwerpen die bij alle verbeterde werprocessen een rol spelen en is in de vorm van het beheersregister (BR) ook een zelfstandig product. Bijlage 5 geeft een weergave van het product beheersregister.

Al ruim vijf jaar wordt er gewerkt met het Integraal Waterschaps-Informatiesysteem (INTWIS). Dit systeem heeft tot doel alle relevante informatie binnen de werkprocessen van een waterschap op te slaan in een integrale database. Integraal gegevensbeheer is het te bereiken resultaat: centraal (eenmalig) opslaan en meervoudig gebruiken van gegevens.

Integraal gegevensbeheer wordt steeds belangrijker voor de doelmatigheid en efficiency in de bedrijfsvoering. Door schaalvergroting, taak verbreding en wettelijke eisen neemt de gegevensomvang steeds meer toe. Ook het detailniveau en de actualiteit van de gegevens wordt belangrijker. Integraal gegevensbeheer ondersteunt de bedrijfsvoering en wordt daarnaast steeds meer een zelfstandig product vanwege wettelijke eisen. Zie verder perspectief (pagina 10) voor een toelichting op gegevensbeheer.

Integraal gegevensbeheer komt echter niet van de grond. Hierdoor worden veel gegevens toch dubbel opgeslagen, zijn niet (direct) beschikbaar voor gebruikers of gaan verloren. Ook ontbreken er veel gegevens. Dit leidt steeds weer tot problemen. De problemen komen voor op drie niveaus:

- **Organisatieniveau:** Doelstellingen zoals overeengekomen met het bestuur worden te vaak niet binnen de afspraken gerealiseerd, ondermeer omdat het gegevensdeel veel tijd en geld vraagt;
- **Management niveau:** Projecten kunnen niet doelmatig worden gemanaged omdat het gegevensdeel niet goed kan worden ingepland (wat hebben we, wat is beschikbaar en wat moet er nog worden verzameld);
- **Medewerkers niveau:** Medewerkers zijn teveel tijd kwijt met voorbereiden, zoeken en invoeren van gegevens voordat men met de gegevens kan gaan werken. Dit wordt niet als leuk werk ervaren.

Met de huidige herstructurering is duidelijk ingezet op een verbetering van het gegevensbeheer. Ook lijkt er een afrekening op komst: wat kosten de systemen, de mensen en de middelen en wat levert het de organisatie op.

1.2 De Casus

Het idee voor de casus komt voort uit de vraag **waarom** geen structurele vulling van de database plaatsvindt. Wat kan er verbeteren zodat integraal gegevensbeheer van de grond komt. De bevindingen zullen worden besproken met de stuurgroep herstructurering (SG) op basis van deze casus. Als uitgangspunt voor

de casus is het denken over gegevens in het dagelijkse werk genomen. Meer samenhang in denken zal resulteren in meer samenhang in het gegevensbeheer.

Ook is een mogelijk structureel conflict in de casus onderzocht. Een structureel conflict ontstaat wanneer conflicterende en concurrerende doelstellingen worden nagestreefd. Dit kan leiden tot instabiliteit in de organisatie. Bijlage 1 geeft een weergave van dit structureel conflict.

1.3 Inventarisatie

Om een indruk te krijgen van het denken over gegevens en het belang van gegevensbeheer is een inventarisatie uitgevoerd. Vijf managers van de Sector Waterbeheer zijn elf vragen over gegevensbeheer voorgelegd. Ook is het plaatje van het structurele conflict besproken. Doel van de gesprekken was een overzicht van factoren te verkrijgen welke een rol spelen bij gegevensbeheer. De vragenlijst en uitwerking zijn te vinden in bijlage 4.

Uit de inventarisatie zijn een aantal aspecten naar voren gekomen. De belangrijkste geef ik hier weer:

- Het belang van gegevensbeheer wordt door alle ondervraagden gezien als van levensbelang en essentieel voor de organisatie;
- Gegevensbeheer heeft een relatie met kennisontwikkeling;
- Integraal gegevensbeheer vereist een structurele kijk en een inzichtelijk proces, is afdelingsoverstijgend en omvat ook historische gegevens. Het (lijn) management speelt een belangrijke rol;
- Gegevensbeheer vereist organisatorische borging waarbij de samenhang van gegevens wordt onderkend;
- Speciale aandacht is nodig voor de afstemming met het bestuur, de praktische bruikbaarheid van gegevens (niet alle gegevens vastleggen) en het vastleggen van verantwoordelijkheden;

1.4 Causaal diagram

Op basis van de inventarisatie zijn een aantal factoren geselecteerd en in een causaal verband gebracht. Het in een causaal verband bezien van verschillende factoren verzameld vanuit meervoudig kijken biedt mogelijkheden om de relaties tussen de verschillende factoren binnen hun verband te zien. De relatie "*Meer van het ene leidt tot meer/minder van het andere*" speelt daarbij een rol. Een weergave van het causale verband tussen verschillende factoren staat in bijlage 2 met een weergave van een mogelijke verhaallijn in bijlage 3.

Het causaal verband is vooral een hulpmiddel bij de diagnose en betekenisgeving. Het ondersteunt het proces om aanknopingspunten te vinden voor zogenaamde hefboomen voor verandering. Het causaal diagram zal worden besproken met de stuurgroep herstructurering op een later tijdstip. Mogelijk zullen dan aanpassingen aan het causale diagram worden gemaakt. Deze aanpassingen vormen een onderdeel van de interventies zoals voorzien in het interventieplan (zie deel 3 veranderstrategie en interventieplan).

Op basis van het huidige causale diagram is betekenis gegeven. Dit wordt hieronder besproken.

2. Betekenisgeving

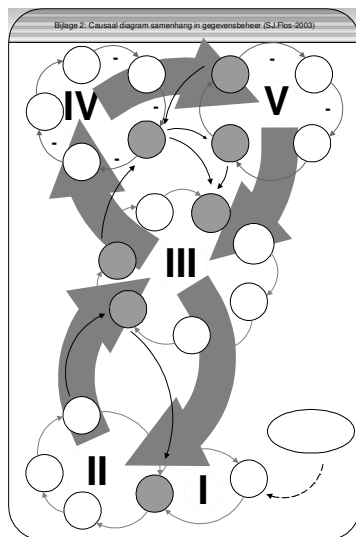
2.1 Inleiding

Op basis van het causaal diagram wordt betekenis gegeven aan de factoren welke belangrijke stuurpunten en meetpunten kunnen zijn in de veranderkundige dynamiek. Het causaal diagram is boven alles een praatstuk: het fungeert als kapstok om verbanden te onderzoeken en in teamverband de relaties en verbanden te bespreken en helder te krijgen. In de veranderkunde wordt steeds meer de nadruk gelegd op diagnose en betekenisgeving als basis voor een succesvolle verandering. De betekenisgeving in dit deel geeft daar een aanzet toe en het causale diagram is het platform voor dit deel van de zoektocht naar de knoppen van succesvol veranderen.

2.2 De betekenis van het causaal diagram

Uit het causale diagram (zie bijlage 2 en 3) komen vijf verbanden naar voren die een rol lijken te spelen in de verbetering van integraal gegevensbeheer:

- bestuurlijk- ambtelijke afstemming (omgevingsniveau: I);
- visie op bedrijfsvoering en organisatie (MT niveau: II);
- managementvaardigheid van het lijnmanagement (groep (afdeling) niveau: III);
- kennisontwikkeling en ervaring medewerkers (uitvoering, het 'ik' niveau: IV);
- samenhang van de gegevens en het databasegebruik (resultaat niveau: V);



Tussen de verbanden bestaat ook een causaal verband. Dit verband wordt hier het meta-niveau genoemd. Het meta-niveau loopt tussen het organisatie niveau (II), het afdelingsniveau (III) en de medewerkers (IV). De kwaliteit (hechtheid, stabiliteit, maturity) van deze relatie lijkt te resulteren in meer of minder resultaat in de gegevensstructuur en het databasegebruik (V). De mate van succes in het resultaat gebied heeft feedback met het afdelingsniveau en indirect met het organisatie niveau. Het figuur hiernaast geeft het causaal diagram in versimpelde vorm weer.

Op detail niveau lijken er drie belangrijke aandachtsvelden voor verandering te bestaan. Dit zijn de 'regelknoppen' waarop een veranderstrategie en veranderplan zich kunnen richten:

1. De mate van **visie** op het gegevensdeel van de bedrijfsvoering (II): de samenhang in het gegevensdeel van de doelstellingen wordt hier bepaald. Onderscheid tussen het aandeel beheersdoelstellingen (structureel karakter) en projectdoelstellingen (tijdelijk karakter) spelen een rol;
2. De mate van **managementvaardigheden** bij het lijnmanagement (III): De ontwikkeling van de lijnorganisatie (stabiliteit) en efficiënte communicatie binnen een netwerkcultuur zijn daarin belangrijk;

3. De mate van **kennismanagement** op medewerkersniveau (IV):
Het zelfstandigheidniveau en de ervaring (maturity) in de organisatie zijn belangrijk.

De belangrijkste betekenis welke aan het causale verband kan worden gegeven is dat de mate van integraal gegevensbeheer een **resultaat** is van keuzes op MT en Sector niveau. De mate van samenhang van deze keuzes bepaalt uiteindelijk de mate van vulling en het gebruik van de database.

Het projectmatig vullen van de database als doel op zich lijkt te mislukken omdat de structuur op meta-niveau dit niet structureel ondersteund. Er wordt dan wel veel werk verricht op een deel van de database maar dit leidt niet tot blijvende resultaten: het integrale gegevensbeheer komt niet van de grond.

Door een visie te ontwikkelen op gegevensbeheer en gezamenlijk te bepalen wat tot de integrale database (het beheersregister) behoort, worden de aanknopingspunten voor het management en de medewerkers duidelijk. Hierdoor kan men een beter onderscheid maken tussen beheersmatige (integrale) gegevens en projectmatige gegevens (eenmalige gegevens). Dit kan men vervolgens beter vertalen in doelstellingen: doelstellingen gericht op het vullen en onderhouden van een integrale database (het beheersregister) en doelstellingen welke gebruik maken van het beheersregister.

Op basis van de betekenisgeving zal een opzet worden gemaakt voor een mogelijke veranderstrategie en interventieplan.

3. Veranderstrategie en interventieplan

3.1 Inleiding

De veranderstrategie beschrijft de uitgangspunten waarop het interventieplan zal worden gebaseerd. Communicatie met de verschillende doelgroepen op de verschillende niveaus is hierbij belangrijk. Het interventieplan beschrijft de acties (interventies) welke tot de beoogde verandering leiden. In dit deel wordt een mogelijke veranderstrategie en interventieplan beschreven op basis van de betekenisgeving.

3.2 Zes basisvragen

Voorafgaand aan een strategiekeuze kunnen zes basisvragen worden gesteld welke mede de richting van de strategie bepalen. De vragen zijn aangegeven in tabel 2 met de daarbij behorende mogelijke antwoorden en implicaties voor de strategie.

Tabel 2: Zes basisvragen voorafgaand aan een strategiekeuze voor het verbeteren van het gegevensbeheer

Vraag	Antwoord	Strategie gericht op
1. Wat moet er veranderen?	Versterken van de rol op MT/SO niveau in het scheiden van integrale gegevens en projectmatige gegevens in doelstellingen	Nut en noodzaak van de scheiding projectmatige / beheersmatigen gegevens inzien
2. Hoe ziet de situatie er nu uit?	Er wordt projectmatig over gegevensbeheer gedacht, geen onderscheid belangrijk/niet belangrijk.	Integrale gegevens (blijvend) onderscheiden van projectmatig deel (tijdelijk)
3. Wat is het verschil huidig / gewenste situatie?	Samenhang alle betrokken niveaus onderkennen, rol van MT/SO versterken	Samenhang versterken, belang keuzes maken op MT/SO versterken
4. Is er sprake van blokkades/weerstand/energie?	Blokkade: men ziet de samenhang niet (onbewust onbekwaam)	Samenhang versterken door de verschillende rollen te leren onderscheiden
5. Willen en kunnen de veranderaars dit?	Willen: JA Kunnen NEE	Wil: (projectmatig) gebruiken; Kunnen: (projectmatig) versterken
6. Is het haalbaar, Realiseerbaar?	Realiseerbaar JA Haalbaar: JA indien draagvlak	Kritische technologie aanwezig (INTWIS); Draagvlak: versterken door ervaring opdoen

3.3 Veranderstrategie

Het veranderdoel is de samenhang in het gegevensbeheer verbeteren. Door het versterken van de samenhang van activiteiten welke bijdragen tot integraal gegevensbeheer kan het gegevensbeheer verbeteren. Het onderscheiden van integrale gegevens (blijvend) en projectmatige gegevens (tijdelijk) is hierbij essentieel. Dit speelt op alle niveaus, waarbij het MT/SO niveau leidend is.

De veranderstrategie richt zich op de 'regel-knoppen' uit de betekenisgeving en houdt rekening met de zes basisvragen. De veranderstrategie is gericht op drie doelen:

- **Versterken visie** op het gegevensdeel van de bedrijfsvoering en de rol van het MT/Sector Overleg daarin, gericht op onderscheid in doelstellingen (wat willen we integraal hebben (beheersmatig) en wat niet (projectmatig));
- **Versterken van het (lijn)management** gericht op verbetering van het gebruik van gegevens in projecten (wat hebben we al (beheersmatig) wat voegen we toe (projectmatig));
- **Versterken van het gebruik van gegevens:** welke gegevens zijn integraal beschikbaar en wat moet projectmatig worden aangevuld.

Het vullen, beheren en gebruiken van de integrale database is te zien als een indicator voor de mate van samenhang op meta-niveau. De mate van vulling van de database zal daarbij de kroon op het werk zijn van verbeterd onderscheid in beheersmatige en projectmatige activiteiten mbt gegevensbeheer. Een integrale database als hart van een organisatie waarin denken en doen optimaal op elkaar zijn afgestemd.

3.4 **Interventieplan**

Het interventieplan is gericht op het verbeteren van de verschillende rollen in gegevensbeheer. Het bestaat uit een serie activiteiten (interventies) welke leiden tot het gewenste doel: een integrale database welke structureel wordt gebruikt en onderhouden en waarvan het belang op alle niveaus wordt ingezien en gesteund. Onderscheid maken tussen wat integrale gegevens zijn (blijvend) en wat projectmatige gegevens zijn (tijdelijk) is daarbij belangrijk.

Het plan omvat zes stappen:

1. bespreken, aanpassen en vaststellen van de uitgangspunten op basis van deze CASUS met het MT/SO (SG);
2. bespreken, aanpassen en vaststellen van een interventieplan en vastleggen van de verantwoordelijkheden met het MT/SO (SG);
3. Workshop Beheersregister: gezamenlijk met alle betrokkenen definiëren van de omvang van de integrale database. Onderdeel hiervan is een analyse van het gegevensaandeel per doelstelling (voorjaarsnota);
4. Vastleggen van het programma om de database van het beheersregister projectmatig te vullen. Hierbij staan de organisatorische uitgangspunten (draagvlak) centraal;
5. Uitvoeren van het programma in deel projecten elk gericht op een specifiek deel van het beheersregister (bijvoorbeeld een specifieke gegevenslaag behorend bij een specifiek werkproces);
6. Evalueren en bijstellen van het stappenplan en meten van het succesniveau (structurele vulling van de database);

De projecten worden in een programma uitgevoerd. Per project kan een serie acties worden uitgevoerd gericht op het versterken van de samenhang tussen de verschillende niveaus en het structureel vullen van een deel van de database.

De projecten in het programma volgen een zelfde patroon:

- bepalen van de visie op een specifiek deel van de integrale database;
- samen met het lijnmanagement opzetten van een project gericht op het verzamelen, vullen en beheren van het specifieke deel van de database;
- promoten van het integrale gebruik van de database binnen de organisatie stimuleren en het vergroten van het vertrouwen in het systeem;
- terugkoppelen van de projectresultaten op alle niveaus.

Tabel 3 geeft een overzicht van het interventieplan met bijbehorend communicatieplan.

3.5 **Communicatieplan**

Een communicatieplan ondersteunt de interventies. In de communicatie wordt rekening gehouden met het niveau waarop de interventie zich richt. In onderstaand overzicht is aangegeven, wat het verander doel is wat de dominante kleur* is van het niveau is, wat het doel van de interventie is en welke kleur de communicatie heeft.

De basis kleur van het gehele verbetertraject is groen, gericht op het bewustmaken van de samenhang op alle niveaus met betrekking tot integraal gegevensbeheer. Ook is de kleur blauw in het gehele proces aanwezig, vooral omdat het resultaat een technisch product is. Het resultaat is een projectmatig gevulde database (blauw) en een verbeterde samenhang in denken over gegevensbeheer (groen).

Tabel 3: Interventieplan met bijbehorende kleur van de communicatie

	Interventie 1	Interventie 2	Interventie 3	Interventie 4	Interventie 5	Interventie 6
Wat	Vaststellen uitgangspunten CASUS	Vaststellen Interventieplan	Vaststellen definitie BR (workshop)	Vaststellen programma BR	Uitvoeren Programma BR	Evalueren en bijstellen programma BR
Wie	MT/SO (SG)	MT/SO (SG)	SO	SO	Projectteams	MT/SO (SG)
Kleur	Geel	Geel	Geel en Blauw	Geel en Blauw	Blauw	Geel
Doel	Overeenstemming over het probleem waarom IGB nu niet werkt	Overeenstemming over de oplossingen, aanwijzen projectleider	Overeenstemming over de omvang en afbakening BR	Overeenstemming over het programma BR	Uitvoeren van het programma BR	Bijstellen programma BR
Com	Groen met blauw	Groen met blauw	Blauw met rood	Blauw met rood	Rood met blauw	Groen met blauw
Opm.				←-----	feedback	-----

MT: managementteam; SO: Sector overleg (breed); SG: stuurgroep herstructurering

* Kleurendenken zoals ontwikkeld door De Caluwe.

4. Perspectief

Veranderen: verbeteren en vernieuwen

Veranderen is een verzamel term voor twee soorten veranderprocessen:

- Processen in het kader van **verbeteren**: kleine stapjes maken;
- Processen in het kader van **vernieuwen**: een grote sprong maken.

Processen in het kader van verbeteren zijn minder complex en hebben een veelvoud aan verschillende (enkelvoudige) vormen. Kleine interventies kunnen hierbij al de (kleine) verbeteringen tot stand brengen. Een betere manier van verslaglegging bijvoorbeeld of op tijd komen op een vergadering, een andere indeling van de werkruimte en collega's op een andere manier aanspreken over de voortgang van het werk enzovoort.

Bij vernieuwing staan meer fundamentele vraagstukken centraal en snijden de interventies dieper in de organisatie. Het gaat hier bijvoorbeeld om reorganisaties en herstructureringen, of om een complete turnaround van een organisatie. Een integrale aanpak met oog voor een veelvoud van samenhangende processen en aspecten van de verandering zijn hierbij essentieel. Ook de keuze van een consistente vorm van communicatie is hierbij belangrijk.

Veranderen vereist lef. Vaak wordt er veranderd onder druk, omdat het hoog tijd is, de organisatie vast begint te lopen of omdat het moet want anders is het afgelopen. Een organisatie binnen zijn (markt) omgeving staat dagelijks bloot aan de krachten die verandering tot gevolg hebben. Nieuwe doelstellingen worden geformuleerd, projecten opgestart, er komen nieuwe mensen binnen of ervaren mensen gaan weg. Op deze ontwikkelingen wordt gereageerd de organisatie past zich erop aan.

Veranderingen, groot en klein en de bijbehorende veranderkundige methodiek gaat uit van het idee dat veranderen te plannen, te sturen en te beheersen is. De cursus verandermanagement van Pro-Education brengt hiervan de beginselen bij. Deze worden vervolgens in een casus uitgewerkt. Hiervoor wordt in de casus een probleem uit de werkelijke bedrijfssituatie beschreven en geanalyseerd. Op de analyse wordt vervolgens een veranderstrategie en veranderplan gebaseerd.

Veranderen is boven alles teamwerk. Het speelt zich af op alle niveaus binnen de organisatie en iedereen binnen de organisatie is er direct of indirect bij betrokken. Er is sprake van een opdrachtgever, de veranderaar en het te veranderen onderwerp. Veranderen is te beschouwen als [De Caluwe,1999]:

Het realiseren of het mogelijk maken van (beoogde) uitkomsten.

De realisatie van veranderingen komt tot stand door een serie van geplande interventies die elk bijdragen aan het gewenste eindresultaat. Een interventies is te beschouwen als

Een (of een serie) geplande veranderingsactiviteit(en) die erop gericht zijn de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten

Een periode van drie maanden (de periode van de masterclass) is te beperkt om integraal een verandering door te voeren. Dit werkstuk heeft daarom niet primair tot doel een verandering door te voeren, maar om de basis te leggen voor de beschreven verandering in de casus. In dit licht is dit werkstuk en de bijbehorende activiteiten te zien als een eerste serie interventies.

De CASUS

Belangrijke input voor de casus en de probleemstelling is het onderzoek in het kader van de module beleid en strategie [Flos 2003] waarin een sterkte-zwakte analyse is gemaakt van de sector waterbeheer (SWB) in relatie tot het waterschapsautomatiseringsvraagstuk. De relatie tussen van informatisering en automatisering met de samenhang tussen de organisatorische processen binnen SWB is daarin behandeld.

Een verschil tussen gegevensbeheer en integraal gegevensbeheer is de mate van samenhang waarin het wordt uitgevoerd, het snijdt dieper in de organisatie is afhankelijk van veel meer factoren. Een werkdefinitie van integraal gegevensbeheer is:

Integraal gegevensbeheer: het in samenhang centraal opslaan en beheren van alle relevante (kern)gegevens uit heden en verleden, waardoor deze volledig ontsloten zijn en gebruik door de organisatie efficiënt en effectief wordt ingezet.

Het denken over gegevensbeheer en meer in het bijzonder het niveau waarop wordt nagedacht over gegevensbeheer bepaalt in sterke mate de keuzes welke direct of indirect de samenhang van het gegevensbeheer bepalen. Dit is als uitgangspunt genomen voor het veranderkundig onderzoek.

Tabel 1 geeft een beknopt overzicht van de belangrijkste verschillen.

Een waterschapsbedrijf, zoals elk ander overheidsbedrijf heeft een belangrijke administratieve taak. Gegevensinwinning en -beheer (gegevenshuishouding) zijn kerntaken van een effectief en efficiënt overheidsbedrijf. Door onder andere schaalvergrotingsoperaties (fusies), taakverbreding (integraal waterbeheer) en de toenemende invloed van Europa en een veranderend klimaat wordt de druk op snelle levering van een veelvoud aan verschillende gegevens voor verschillend gebruik steeds belangrijker. Daarbij komt de ontwikkeling dat steeds meer met minder mensen moet worden gedaan en dat door benchmarking waterschappen onderling beter in hun prestaties kunnen worden vergeleken.

Er wordt dus steeds meer van het gegevensbeheer verwacht. Dat niet altijd aan deze verwachtingen kan worden voldaan leidt vaak tot problemen: een project komt voor onverwachte kosten te staan en lopen uit, er worden veel gegevens dubbel ingewonnen, veel gegevens gaan verloren of zijn zo moeilijk te ontsluiten dat ze maar weer opnieuw worden ingewonnen. Bovenal wordt de omvang van de benodigde gegevensset nogal eens onderschat. Hierdoor worden projecten ambitieus ingezet maar eindigen veelal in frustratie en tijdgebrek. Meer (tijdelijke) mensen om gegevens te verzamelen en te ordenen is dan vaak nog het enige redmiddel.

Tabel 4: Verschillen tussen gegevensbeheer en integraal gegevensbeheer

Criterion	Gegevensbeheer	Integraal gegevensbeheer
Beheer	Ad-hoc – Projectmatig, korte termijn	Structureel, lange termijn
Inwinning	Projectmatig (tijdelijk)	Structureel / Beheersmatig (blijvend)
Standaarden	Geen of ad-hoc	Ja gebruik standaard is uitgangspunt
Verantwoordelijkheid	Gespreid (project team), tijdelijk	Vastgelegd
Dekkingsgraad	Beperkt – projectmatig	Beheersgebied
Voordelen	Flexibel, snel, project gericht	Goede ontsluiting, snelle inwerkijden gebruik, wettelijke eisen, opschaalbaarheid
Nadelen	Beperkte levensduur, slechte ontsluiting, verborgen kosten, beperkt hergebruik mogelijk, veel gegevens gaan verloren, hoge kosten voor integrale invoer	Lange opstart tijd, gebrek aan flexibiliteit, kosten verschuiven van projectmatig (tijdelijk) naar beheersmatig (structureel), organisatorische randvoorwaarden hoog.
Kosten	Flexibel, op projectbasis, direct, veel verborgen kosten	Beheersmatige kosten,
ROI	Direct op project, verder onduidelijk	Lange termijn gespreid door de organisatie, meetbaar en verborgen (veelvuldig gebruik doel, dus ROI hoog)

Maar kan dit ook anders? Hoe werkt het nu en hoe zou het kunnen werken? Deze vragen zijn onderdeel van deze veranderkundige studie.

De vraagstelling: het veranderkundige onderwerp

Bovenstaande overwegingen hebben geleid tot de volgende algemene vraagstelling:

Waarom komt integraal gegevensbeheer zo moeilijk van de grond

Specifieke vraagstelling

In het kader van de studie verandermanagement worden een aantal technieken en methoden geïntroduceerd. Deze technieken en methoden worden op de casus toegepast. De veranderkundige aanpak bestaat hieruit dat door middel van een inventarisatie van factoren (verzameld door meervoudig kijken: op verschillende niveaus en met verschillende invalshoeken) een diagnose van de uitgangssituatie wordt gemaakt (causaal verband). Op basis van deze diagnose kan betekenis worden gegeven aan de onderliggende factoren welke bepalend zijn voor het slagen van een geplande verandering. Op deze factoren wordt dan een veranderstrategie veranderplan gebaseerd. Dit brengt ons bij de specifieke vraagstelling:

Waar zit de hefboom voor een verbetering om INTEGRAAL gegevensbeheer binnen SWB van de grond te krijgen en te houden

Het zwaartepunt van de CASUS ligt bij de diagnose en betekenisgeving voor het beantwoorden van de vraagstelling en de mogelijkheden voor implementatie van een veranderstrategie en veranderplan op basis van de analyse.

Omdat integraal gegevensbeheer alles te maken heeft met samenwerken is als onder titel de volgende slogan gehanteerd:

een voor allen, allen voor een

Invalshoek van de onderzoeker

De module verandermanagement is onderdeel van de studie MBA in ICT bedrijfskunde. Het leidt op tot een positie van CIO. De invalshoek waarbinnen het werkstuk is uitgewerkt is daarom vanuit de stoel van de opdrachtgever / veranderaar. In de voorliggende situatie is als uitgangspunt genomen dat er een opdracht is gegeven door het MT om te onderzoeken waar de veranderkundige aandachtspunten liggen om te komen tot een efficiënte samenhangende organisatie van het gegevensbeheer.

Methode

Middels meervoudig kijken naar de dynamische uitgangssituatie (IST) en beschrijving van de dynamische gewenste situatie (SOLL) wordt een onderbouwing van mogelijke verbeterpunten gegeven met daarbij een aanzet voor een veranderstrategie, een veranderplan. De analyse en betekenisgeving van deze situatie wordt ondersteund door een causaal diagram. Communicatie met verschillende doelgroepen speelt een belangrijke rol. Hiervoor wordt het kleurendenken zoals ontwikkeld door De Caluwe [Caluwe 1999] gebruikt.

De inventarisatie en het causaal verband zal vervolgens worden besproken met een aantal managers en zal worden gepresenteerd aan de stuurgroep verandering. De betekenisgeving vanuit de diagnose en een opzet voor de veranderstrategie en het veranderplan zullen op dit niveau worden ingebracht en kunnen vervolgens in de organisatie verder worden uitgewerkt.

Het werkstuk is input in de besluitvorming rondom de keuzes voor het inrichten van het gegevensbeheer in de nieuwe organisatiestructuur binnen SWB.

Reflexie

Nu ik de laatste regels type van deze casus kijk ik even terug. Ik heb flink geworsteld met de materie, vooral omdat de belangrijkste leerpunten in de weg staan. Deze leerpunten zijn: meervoudig kijken, causale verbanden zoeken, aandacht op diagnose in plaats van actie en het denken in kleuren. Deze vereisen een bepaalde mate van overzicht voordat je ze los kunt laten op een casus.

Bij aanvang van de cursus en aan het begin van het werken met de casus is dat overzicht er nog niet. Hierdoor komt direct een van de eye-openers opzetten: je eigen voorkeur volgen is een valkuil. Maar je hebt nogal wat bagage nodig om die te leren kennen (bewust onbekwaam worden) en er vervolgens mee leren omgaan. Reflecterend is het moeilijk vast te stellen of de betekenisgeving in de casus nu objectief is of dat ik mijn eigen voorkeur volg. Het gezonde boeren verstand gebruiken vind ik toch ook nog wel handig.

Het werken met causale verbanden is zeer verhelderend geweest, maar daarbij ook erg tijdrovend. Het is leuk om te doen als je eenmaal de smaak te pakken hebt. Daarmee is het ook een heel eigen product geworden en daarmee moeilijk overdraagbaar.

Het boek van De Caluwe is zeer verhelderend: een blijver. Verder heb ik veel steun gehad aan mijn intervisie clubje, tot aan het het afronden van mijn casus toe.

Samenvattend kan ik concluderen dat ik meer een verbeteraar ben dan een vernieuwer, meer rood met grote blauwe stippen dan geel en meer een strateeg dan een veranderaar.

Stefan Flos
juli 2003

Bijlagen

BIJLAGE 1 Structureel conflict met invloed op gegevensbeheer.

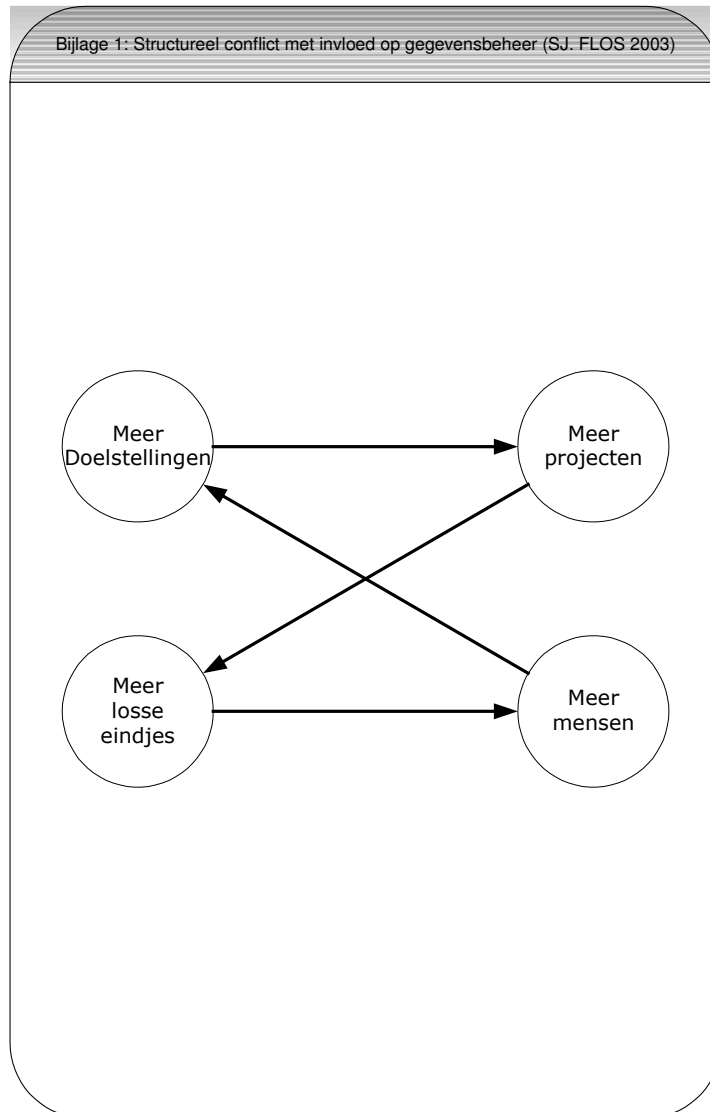
Het structureel conflict bestaat uit het volgende model:

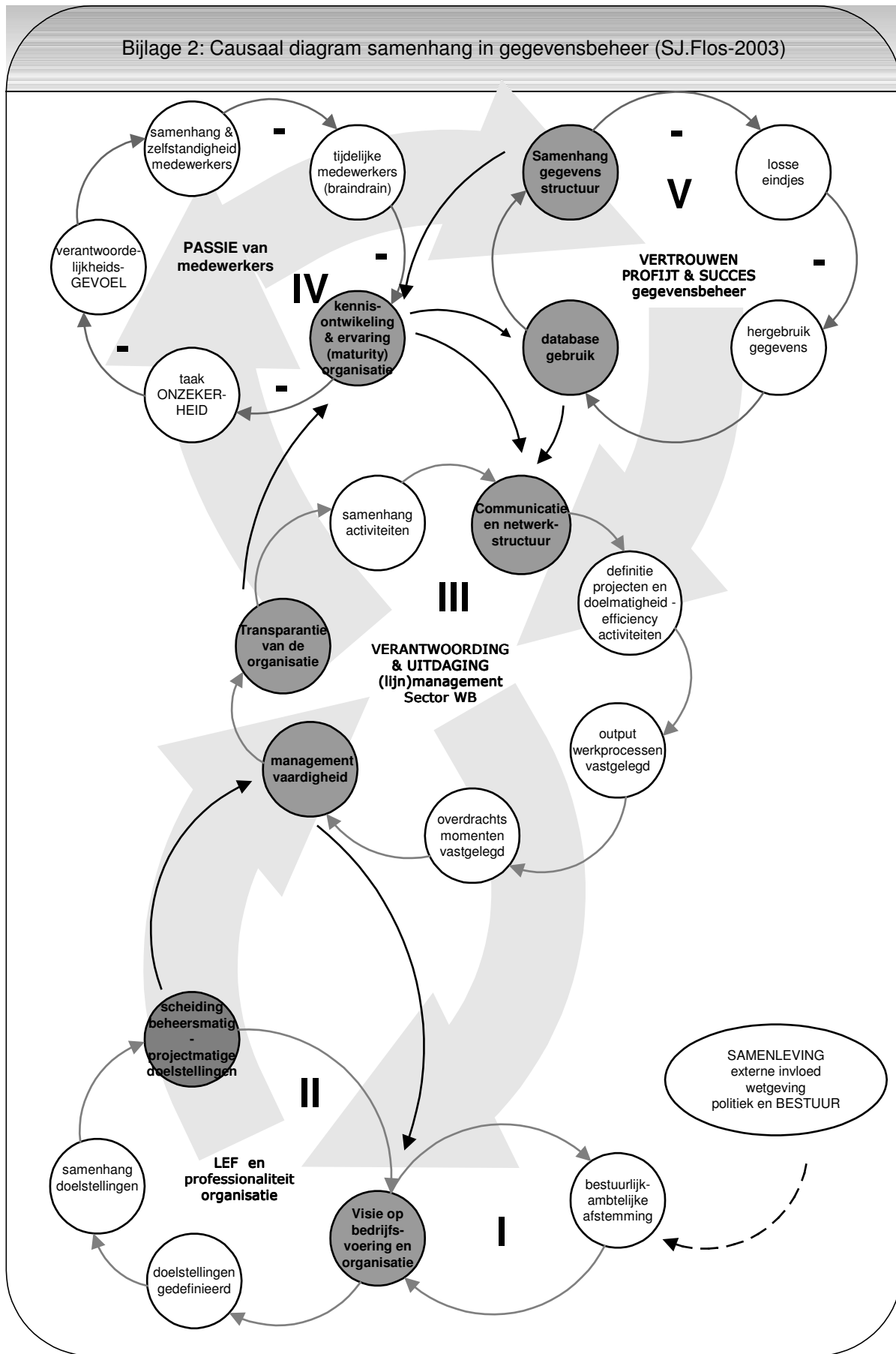
Doelstellingen worden vastgesteld met het bestuur. Deze worden vertaald door de ambtelijke organisatie in projecten. Meer doelstellingen leidt tot meer projecten.

De (afgeronde en lopende) projecten zijn in meer of mindere mate afhankelijk van gegevens en leveren gegevens op. Omdat dit niet in samenhang gebeurt leidt dit tot veel losse eindjes: gegevens zijn niet beschikbaar voor nieuwe projecten.

Meer (tijdelijke) mensen zijn vervolgens nodig om aan de gegevensvraag te voldoen.

Meer mensen maakt het vervolgens verleidelijk meer doelstellingen met het bestuur overeen te komen. Zo is de cirkel gesloten.





BIJLAGE 3 Verhaallijn bij het causale diagram

Introductie

Een causaal diagram is een mogelijke weergave van de oorzaak – gevolg relaties tussen geïnventariseerde elementen. Hierbij wordt primair gekeken naar de onderlinge relaties in termen van: **Meer van het ene betekent meer/minder van het andere** (waarbij minder wordt aangegeven met $-$). Het is een diagnose tool welke wordt gebruikt om hefbomen te lokaliseren welke gebruikt kunnen worden in een veranderstrategie en plan.

Bovenal is het een tool om met alle betrokkenen over de onderlinge relaties van factoren met betrekking tot een probleem van gedachte te wisselen.

Het gepresenteerde causale diagram is derhalve niet af. Het is een moment opname van de auteur en bedoelt als input in de discussie. Ook is het bedoelt om praktische ervaring op te doen met het gebruik van deze diagnose tool. Ik kan het gepuzzel en gestoei met factoren en de onderlinge verhoudingen en relaties eenieder aanraden (zie daarvoor ook de literatuurlijst voor referenties)

Verhaallijn

het causale diagram is samengesteld uit factoren welke zijn verzameld rondom het thema gegevensbeheer. Hierop heeft het causale verband primair betrekking.

Aan de basis van alle activiteiten en doelstellingen van het waterschap staat de samenleving, verzameld in een gekozen bestuur. Het bestuur heeft invloed op de doelstellingen van de organisatie maar er is geen invloed op het bestuur.

I Een schakelpunt in deze is de bestuurlijk – ambtelijke afstemming. In samenwerking met de ambtelijke top, het MT en het Sector Overleg (SO) wordt hier de visie op de bedrijfsvoering gevormd. De visie op de bedrijfsvoering omvat ook de visie op het gegevensbeheer van de organisatie. In de interviews is dit aangegeven als essentieel en van levensbelang.

II De mate waarin de visie wordt gevormd heeft invloed op de definities van de doelstellingen zoals vastgelegd in de Voorjaarsnota. De definitie van de doelstellingen beïnvloed de samenhang daarvan. Bij toenemende samenhang van doelstellingen zal er een betere scheiding plaatsvinden in doelstellingen met een beheersmatig karakter en met een projectmatig karakter (tijdelijk, eenmalig).

III Als de samenhang van doelstellingen toeneemt neemt ook de scheiding in beheersmatige en projectmatige doelstellingen toe. Hierdoor kunnen de doelstellingen beter worden overgedragen aan de verantwoordelijke in de uitvoeringsorganisatie: het lijn management. Dit beïnvloed de managementvaardigheid en draagt bij aan de transparantie van de organisatie: wie is verantwoordelijk. Hierdoor wordt de samenhang van de activiteiten verhoogd en wordt de communicatie verbeterd. Ook beïnvloed dit de netwerkstructuur binnen de organisatie. Een transparante organisatie beïnvloed de communicatie en daarmee de mate waarin projecten en activiteiten doelmatig kunnen worden ingericht. Hierdoor kan meer op output worden gestuurd en de overdrachtsmomenten bewaakt.

IV Op medewerkers-niveau leidt een transparantere organisatie tot minder taakonzekerheid. Dit heeft invloed op het verantwoordelijkheidsgevoel dat stijgt met afnemende taakonzekerheid (let op het minnetje: min en min is plus). Meer verantwoordelijkheidsgevoel beïnvloed de samenhang en het zelfstandigheidsniveau

van de individuele medewerker. Hierdoor neemt de invloed van tijdelijke werknemers af (en daarmee de braindrain als deze vertrekken). Minder tijdelijke medewerkers draagt bij aan de kennisontwikkeling op medewerkers niveau en daarmee de maturity ofwel volwassenheid van de organisatie..

V Een volwassen organisatie zal meer afhankelijk willen zijn van het database gebruik en de samenhang van de gegevens. Meer database gebruik versterkt ook de communicatie en netwerkstructuur op hoger niveau. Losse eindjes in het gegevensbeheer zullen steeds minder worden geaccepteerd. Hierdoor zal et hergebruik van gegevens stijgen.

Meta-niveau

Op meta niveau loopt er een 'levenslijn' voor het gegevensbeheer. Deze loopt van het organisatie niveau, gericht op het verhogen van de professionaliteit van de organisatie naar het lijnmanagement. Het lijnmanagement heeft de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren en realiseren van de doelstellingen. De verantwoording beïnvloed de werkwijze van de individuele medewerker. Meer uitdaging door het lijnmanagement zal resulteren in meer passie van de medewerkers in hun dagelijkse werkzaamheden. Samenhang is hierbij het toverwoord.

Het gegevensbeheer is hierbij slechts en resultaatgebied. Meer samenhang in de organisatie resulteert in meer samenhang in het gegevensbeheer. Dit heeft weer een positieve invloed op het lijnmanagement. De activiteiten worden beheersbaarder en doelmatiger. De uitdaging wordt daarmee beloond en dit versterkt de professionaliteit op organisatie niveau en stimuleert de medewerkers.

BIJLAGE 4: Uitwerking vragen inventarisatie gegevensbeheer; **Vragen:**

1. hoe belangrijk zijn gegevens en gegevensbeheer voor HDSR en SWB;
2. wat is jouw omschrijving van integraal gegevensbeheer;
3. verschil gewoon gegevensbeheer en integraal gegevensbeheer;
4. voordelen van integraal gegevensbeheer;
5. nadelen integraal gegevensbeheer;
6. belangrijkste struikelblok mbt IGB;
7. wat komt er op het waterschap af, wat is de belangrijkste uitdaging voor SWB voor de komende 5 jaren;
8. welke rol spelen gegevens hierbij;
9. Hoeveel tijd is de gemiddelde MDW bezig met gegevensbeheer, heb je enige indruk van de capaciteit van gegevensbeheer (geld of percentage budget, capaciteit)
10. Als een persoon of groep belast zou zijn met het opzetten van integraal gegevensbeheer, wat zou dan een belangrijk advies voor het opzetten van integraal gegevensbeheer zijn (maw: hou zou jij het aanpakken, wat is het belangrijkste onderdeel, waar begin je mee)
11. heb je en ander woord voor INTEGRAAL GEGEVENSBEHEER;
12. Bespreken plaatje structureel conflict;

Tabel: uitwerking opmerkingen per vraag en ingedeeld naar drie invalshoeken bedrijfskundig, organisatiekundig, veranderkundig) NB: uitspraken **dikgedrukt** zijn door meerdere mensen genoemd

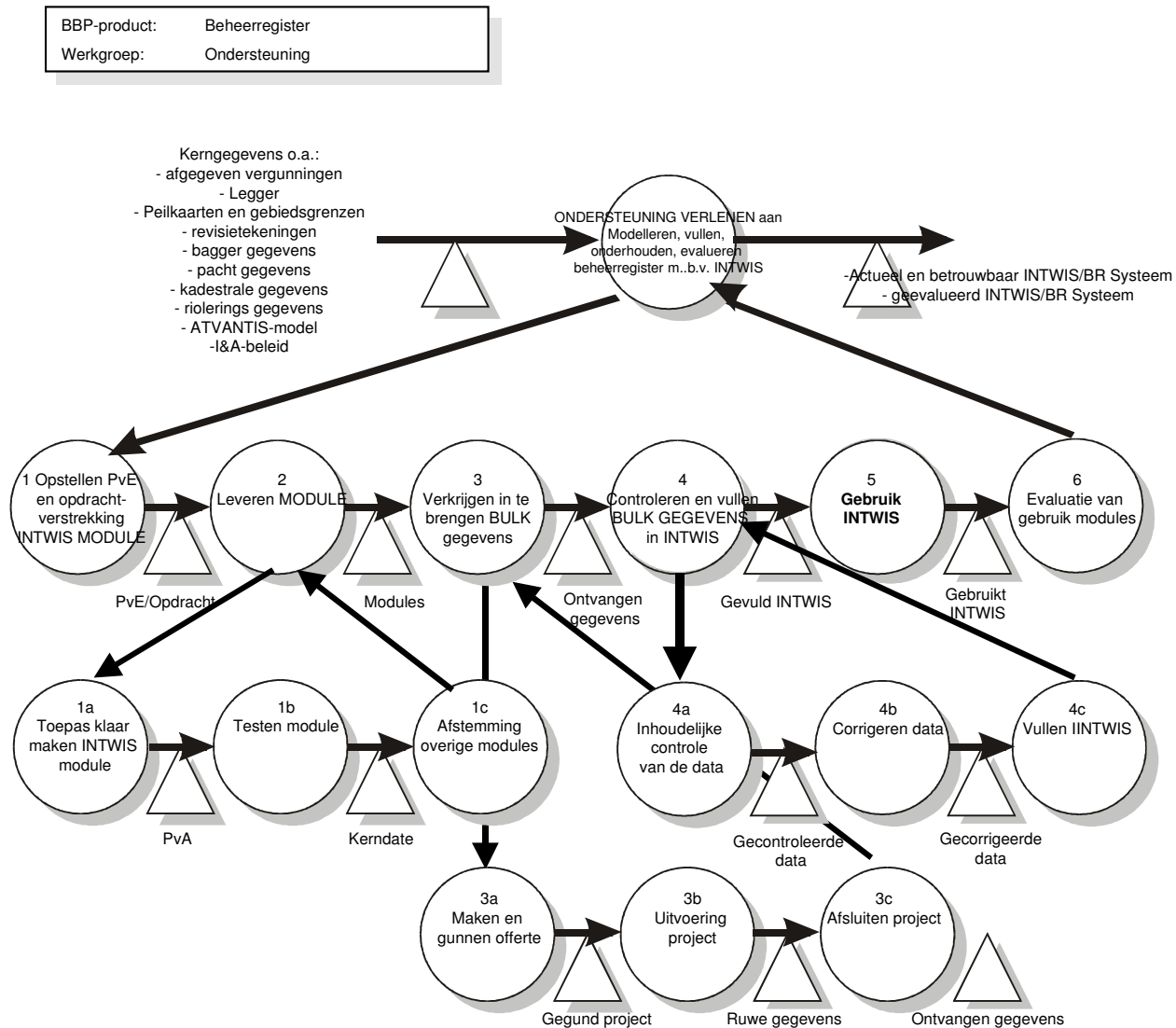
	Bedrijfskundig	Organisatiekundig	Veranderkundig
1. belang GB	Essentieel ; onderhandelingsbasis; zonder gegevens valt bedrijf stil; management belang, gebruikersbelang; hoogst toegevoerde waarde	Levensbelang werkprocessen; snel op orde krijgen anders gaat het fout. Ook kennisontwikkeling	Niet op goed geluk; gevolgen inschatten; uit de hoofden in de computer; kurk waarop het drijft. Transparantie
2. omschrijving IGB	Inzichtelijkheid totaal proces; alle gegevens die nodig zijn ; Adventus standaarden gedachte, basis registratie	Afd. overstijgende info waarbij meer personen betrokken; gegevens in het veld en de organisatie daaromheen; gegevens die je nodig hebt ook uit verleden en rol spelen in de toekomst vooruitkijken)	Structurele kijk; Ook niet fysieke gegevens betrekken
3. verschil	Niet dubbel doen, klein stapje meer geeft veel meer resultaten bij andere groepen; central overzicht; relatie met gegevens ook bedrijfsmatig / relatie bedrijfsvoering; niet hap-snap	Niet persoonlijk, niet ad-hoc, afgestemd; organisatorisch geborgd; gewoon is ad-hoc, sturing; verantwoording afleggen, centrale coördinatie nodig; voor iedereen beschikbaar	Weten: waar wat, relatie leggen, onderwerp niet belangrijk maar relevantie; uniforme manier, samenhangen onderkennen; Afspraken maken waterschapsbreed en extern;
4. voordelen	Afstemming beter; duidelijke gegevensvraag; bruikbaarheid betrouwbaarheid; Effectiviteit gebruik, efficiency ; er gaat minder verloren; Doelmatig, efficiënt, kosten reductie, transparantie;	Zekerheid; continuïteit integraal is altijd actueel; levensbelang; laten zien aan de buitenwereld wat we hebben; toegankelijkheid geborgd;	Meer bewustzijn van de gegevensomvang; borgen; kwaliteitsborging;
5. nadelen	Trager; wat zijn relevante gegevens; veel geld;	Vereist geduld en begrip; wildgroei, clusteren	Planning maken anders werkt het niet; duidelijke

	kiezen wat je nodig hebt; niet verzamelen kost meer tijd; alleen project verband; verlies flexibiliteit in projecten;	koppelen; gebruikers voeden systeem hoge organisatie graad; centrale regie/inspanning; omvang van de (enorme hoeveelheid) gegevens; verantwoordelijkheden vastgelegd;	gegevensvraag nodig; Keuzes maken anders werkt het niet; hoe bakken je zoiets af? Essentie; beheersmatig lastig; ieder eigen wensen; Kritisch zijn; perceptie organisatie groter; keurslijf, weerstanden; hoger doel goed uitleggen
6. struikelblok IGB	Sturing afstemming bestuur, praktische bruikbaarheid; eigen bedrijfsvoering prioriteit; systemen niet te koppelen, eigen project (proces) eerst; stellen prioriteiten: wat is belangrijk;	Organiseren van IGB; samenwerken (niet een persoon); verliezen zicht op praktijk; menskracht en tijd; verantwoordelijkheden vastleggen; ANWB paaltjes nodig (weg wijs worden in geheel); steeds meer willen; prioriteiten: organisatorische keuzes maken;	Afspraken maken; inventariseren wat het belangrijkste is; valkuil alles integraal; niet alles doen; discipline (aansturing en uitvoering); beeld van hobbyïsme bij bestuur; zien van essentieel belang; zwakste schakel bepaalt sterkte van de keten; mensen op verantwoordelijkheden (leren) aanspreken; organisatie doordrenken met besef alles relatie met gegevensbeheer; tegenstrijdige belangen: ambitie niveau en verwachtingen te hoog;
7. trends	Mensen/ managers/ planning wordt afhankelijker van goede gegevens; standaardisering; europa, EKW ; invloed europa; optimaliseren bedrijfsprocessen: meer doen minder kosten; grotere schaal van werken (uitvoering)(oiv klimaat, bodemdaling etc); rekenschap afleggen; zakelijkheid, verantwoording aan belasting betaler; het beheerregister in al zijn facetten; koppelen gegevens;	Forse implicatie werkwijze (door europa); publieke doorzichtigheid van de organisatie; schaalgrootte samenwerking en uitvoering (werkzaamheden)	Finesses nog niet voor ogen (van europa), verantwoording af moeten gaan leggen; meer samenhang tussen verschillende activiteiten;
8. rol gegevens trend	Veel gegevens ontbreken nog; afstemming intern/extern belangrijker; eigen bedrijfsvoering belangrijk; moet anders boete; steeds grotere eenheden; kijken naar core business; essentieel; basis rekenschap afleggen	Ook wat we niet doen moet nu worden gedaan door europa; stroomlijnen, afbakenen; organisatie databeheer daarop aanpassen	Gaat om belastinggeld/burger wordt mondiger; onduidelijk hoe; basis voor elkaar hebben; naar een systeembenadering toe;
9. tijd	Hoog; intensief; op basis productieve uren: veel; 50-75% (gegevensbeheer en gebruik); 10-15% gemiddeld; 20-25%	Onbekend (maar hoog); aantal 100% andere minder gemiddeld 25%; sommige meer nadere minder; groete verschillen afh functie: gemiddeld 10% (van 50 % tot laag)	We weten het eigenlijk niet; lastig;
10 advies	Geen systeem voor het systeem; logische prioriteit; deficiënt blijven;	Mandaad; gebruikers erbij betrekken; niet luchtfietsen; keep it simple; eerste bedenken welke gegevens echt nodig zijn (ook toekomst gericht: wat willen we bewaren); verantwoordelijkheden vastleggen; schakel lijnmanagement in	Willen en mogen; duidelijk laten weten waar men mee bezig is; realiseren dat gebruikers allen vragenstellen over wat NU mogelijk is (wat ze weten): begin met vereten wat we hebben en kijk naar wat echt nodig is (essentie); wat kunnen we doen; zwakste schakel sterker maken; consequent zijn; op zoek naar profijt; overtuigen lijnmanagement belang committeren lijnmanagement; draagvlak bij lijnmanagement; ken je beperkingen, stel prioriteiten;
11. ander woord IGB	Geen (duidelijk genoeg);Haalbaar-werkbaar gegevensbeheer; noodzakelijk gegevensbeheer (nuttig en nodig);	Georganiseerd Gegevensbeheer; Verstandig gegevensbeheer (prudent); informatie organisatie: gewoon: gegevensbeheer	Best mogelijke beslissing; gebruik zal blijven veranderen; het woord INTEGRAAL roept weerstanden op (alles omvatting iets)

Ad. 12: Opmerkingen structureel conflict;

- Bestuur afrekenen;
- gebruik energie om processen te verbeteren niet om meer werk te verzetten;
- projecten in de etalage zetten verhoogt de druk op projectmatige aanpak en meer projecten;
- rollen spelen en waarderen;
- Ambitie niveau te hoog;
- management stijl is niet goed (de manier waarop wij dingen doen: we maken niet af)
- poldermodel organisatie,
- veel politiek: drietraps raket: bestuur, management, uitvoering;
- naar netwerkorganisatie en daarop managen, uitvoering en management samenvoegen dmv netwerk organisatie;
- sturen op primaire proces;
- doelstellingen scheiden zodat doelstellen met en zonder meetbare output (visie studies) en met/zonder projectmatig karakter beter te scheiden zijn (gegevensafhankelijkheid), steeds nieuwe avonturen aangaan;
- Perpetuum mobile
- kritisch zijn wat je NIET wilt verzamelen, niet alles willen doen; niemand wil gegevens beheren: als onderdeel taakomschrijving opnemen (geen strijd meer);
- anders soortige doelstellingen: binnen thema niet alles tot een project;
- zelf sturen op doelstellingen: balans is belangrijk, evenwichtigheid Takenpakket afstemmen op personele capaciteit Kiezen: dit wel dat niet; Herstructurering: • NU moet het lukken;
- Taak MT om van hobbyisme beeld (bij bestuurders) af te komen, gegevensbeheer goed opzetten anders komt het niet van de grond;
- Pijl projecten – losse eindjes doorbreken
- meer mensen meer doelstellingen hoeft niet zo te zijn;
- Goed kijken naar eind gebruiker, geïmplementeerd systeem, technisch goed lopen systeem is randvoorwaarde: definitie eindproduct is belangrijk uitgangspunt voorkomen losse eindjes, laatste loodjes: de dingen niet afmaken / afronden, De beloning bestaat uit tevreden 'klanten'

BIJLAGE V: werkproces beheerregister zoals omschreven als onderdeel van het herstructurerings onderzoek.



Lege pagina